

Une publication conjointe de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Comité de direction

Directeurs :

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Adjointe à la direction :

Nicole Charette

Responsable des recensions :

Denis Martel

Responsable de la commercialisation :

Hélène Gravel

Attachée à l'édition :

Hirle Dufour

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin

Université de Sherbrooke

Louis Dussault

Université du Québec à Chicoutimi

Louis Jacques Filion

École des HEC (Montréal)

Paul-Arthur Fortin

Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse

Université Laval

Richard-Marc Lacasse

Université du Québec à Rimouski

Yves Lachance

Université du Québec à Chicoutimi

Rachid M'Rabet

ISCAE Casablanca (Maroc)

Michel Marsan

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet

Université d'Ottawa

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Billet

Les pires entraves au développement des PME

proviennent de l'État

Pierre Clérout

Comment les organisations peuvent-elles

gérer le stress au travail?

Richard Pépin, Jacqueline Dionne-Proulx

Qui sont les entrepreneurs acadiens?

Egbert McGraw, Yves Robichaud

La réutilisation dans les projets informatiques :

une opération rentable pour la BNC

Daniel Desjardins

Comment intégrer l'éthique dans la culture de

votre entreprise?

Micheline Bolduc, Donald G. Wayland

L'implantation des orientations stratégiques,

un défi de taille

Robert J. Gravel

Le Bureau international du Travail développe l'esprit

d'entreprise à l'échelle mondiale

Jean Robidoux

Les technologies de l'information, arsenal stratégique

de la petite entreprise latino-américaine

Richard-Marc Lacasse

L'entrepreneurship au Québec

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-A. Fortin

Interview

«Le gestionnaire à l'écoute» : gérer à l'aube de l'an 2000

Entrevue avec Michel Crozier

André Briand

Résumé des articles

Biographie des auteurs

La *Revue Organisation* est publiée grâce à une aide financière de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec, de la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

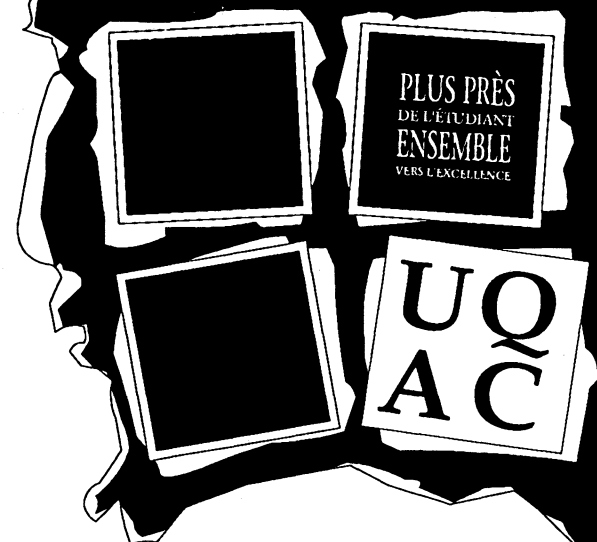
La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'universités et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et troisième cycles dans ces domaines d'étude.

La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexion et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la gestion des organisations. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles et soutient des manifestations dans ce sens.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

Veuillez noter que les auteurs sont responsables de leurs textes.

ISSN 1188-228X



SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2e et 3e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

La maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Chicoutimi: une maîtrise originale, souple et reconnue mondialement.

Une maîtrise originale parce que ce programme répond à une demande bien spécifique des différents milieux de travail. D'abord pour répondre aux besoins d'acquérir des connaissances de la part des ingénieurs responsables de grands travaux de construction mais également au niveau des activités industrielles ou gouvernementales comportant de la recherche et du développement de nouveaux produits, de capitaux, de projets majeurs d'ingénierie et de mégaprojets de construction. De plus, le gestionnaire de projet est appelé à réaliser de nouveaux concepts de formation et de création de programmes sociaux.

Une maîtrise souple, en raison de la possibilité de la poursuivre dans chacune des constituantes de l'Université du Québec et par la possibilité qu'a un étudiant de faire un travail dirigé ou de compléter le programme par des cours optionnels.

Une maîtrise reconnue mondialement par les experts du Project Management Institute (P.M.I.) aux États-Unis depuis septembre 1988.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Note de la rédaction

La *Revue Organisation* présente, en introduction de ce numéro, un billet de Pierre Cléroux sur les entraves au développement des PME. Nous introduisons cette forme d'article «partisan» pour permettre à certaines personnes ou organismes d'exposer ou de clarifier leur point de vue sur un élément précis associé à la gestion des organisations.

Ce numéro d'été 1994 propose également un ensemble d'articles sur différents aspects de la gestion. Ainsi, Richard Pépin et Jacqueline Dionne-Proulx nous présentent des stratégies organisationnelles afin de mieux gérer le stress au travail. Daniel Desjardins nous initie à la réutilisation des projets informatiques sous l'angle de la productivité, il décrit plus spécifiquement l'expérience de la Banque nationale du Canada. Micheline Bolduc et Donald G. Wayland nous proposent une méthode pour intégrer l'éthique à la culture de l'entreprise. Quant à Robert J. Gravel, il se penche sur les principales difficultés associées à l'implantation d'un exercice de planification stratégique.

Quatre articles abordent le domaine des PME. Tout d'abord, Egbert Mc Graw et Yves Robichaud tracent le portrait des entrepreneurs acadiens. Puis, Jean Robidoux décrit le «nouvel esprit» du Bureau international du Travail axé sur la diffusion de l'esprit d'entreprise. Quant à Richard-Marc Lacasse, il nous présente la dynamique des technologies de l'information et son influence sur la petite entreprise latino-américaine. De plus, Paul-A. Fortin nous livre ses «Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship».

Enfin André Briand a rencontré pour nous Michel Crozier qui nous fait part de ses commentaires sur la gestion à l'aube de l'an 2000.

Bonne lecture

Gilles Saint-Pierre
André Briand

L'Université de Sherbrooke

L'expérience par excellence



Première université au Québec et deuxième au Canada à instaurer un régime coopératif d'enseignement, l'Université de Sherbrooke continue d'innover en favorisant la formation pratique en milieu de travail. Plus de 500 entreprises participent chaque année aux quelque 3 200 stages offerts dans le cadre d'une vingtaine de programmes d'enseignement.



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Renseignements sur les programmes:
(819) 821-7681
1-800-267-UNES (sans frais)

Les pires entraves au développement des PME proviennent de l'État

Pierre Clérout

**Pierre Clérout, Vice-président, Québec,
Fédération canadienne de l'entreprise
indépendante**

Le niveau de l'emploi demeure, à juste titre, la préoccupation prédominante des Québécois. Des taux de chômage comme 12,5 % au Québec et 13,3 % dans la région de Montréal sont tout à fait inacceptables. Mais comment créer des emplois? Au cours des dernières décennies, les gouvernements ont démontré leur ingéniosité en concevant de multiples programmes de création d'emplois dans les secteurs public et privé. Ces nombreux programmes de subvention ont certes été un outil politique utile pour prouver que les gouvernements se préoccupent de l'emploi; mais dans la réalité, ces programmes se sont avérés très peu efficaces pour la création d'emplois durables et prometteurs.

Les gouvernements ne créent pas d'emplois. Ce sont plutôt des hommes et des femmes qui, par leur dynamisme et leur innovation, conçoivent ou développent des entreprises qui fourniront les emplois de demain. Au Québec, plus que n'importe où ailleurs au Canada, les petites entreprises génèrent les emplois. Entre 1981 et 1991, les entreprises ayant moins de 20 employés ont produit 90 % des 490 700 nouveaux emplois du Québec. Il ne fait aucun doute que, au Québec, la création d'emplois passe par la PME.

Mais il est de plus en plus difficile de créer des emplois au Québec. La hausse incessante des coûts reliés à l'embauche, l'incroyable lourdeur administrative reliée à la réglementation gouvernementale et l'augmentation continue du fardeau fiscal sont des barrières importantes à la création d'emplois. Pour que l'esprit d'entreprise se développe, l'environnement économique doit être favorable et les barrières à l'emploi doivent être réduites.

À la question «Comment aider les PME à se développer et à créer des emplois?» nous répondons par d'autres questions : «Quelles sont les barrières au développement des PME? Quelles sont les barrières à l'emploi?»

Paperasserie administrative

Une des barrières les plus importantes à la croissance de l'esprit d'entreprise et au développement de la petite entreprise est sans contredit la lourdeur administrative provoquée par les innombrables règlements, lois et politiques gouvernementales. On reconnaît de plus en plus que la paperasse est très coûteuse pour les entreprises, en particulier pour les petites entreprises. En 1986, le professeur d'économie François Vaillancourt, de l'Université de Montréal, estimait qu'il en coûtait 2,7 milliards de dollars pour administrer l'impôt du Québec pour les sociétés. En

1992, les frais d'administration de la TPS étaient de l'ordre de 4 milliards de dollars, comparativement à 6 milliards en 1991.

Cependant, la paperasserie administrative n'est pas uniquement coûteuse pour les entreprises; elle peut devenir un véritable obstacle à leur croissance. Si les grandes entreprises réussissent à s'en tirer en affectant des départements complets à l'administration des taxes et des règlements gouvernementaux et en installant des systèmes informatiques hautement perfectionnés, le problème est tout à fait différent dans le secteur de la petite entreprise. Dans la plupart des cas, le propriétaire de l'entreprise assume lui-même la paperasse. Souvent mal équipé et ne possédant pas l'expérience nécessaire, il consacre chaque semaine plusieurs heures à ces tâches. On pourrait supposer que s'il en coûtait plus cher au propriétaire pour accomplir lui-même ces tâches que de les confier à une firme de l'extérieur, il opterait en fait pour la deuxième solution. Les résultats de différentes études aboutissent cependant à d'autres conclusions. Le plus souvent, ce sont les propriétaires des petites entreprises récemment mises sur pied qui s'occupent eux-mêmes de la paperasse.

Ainsi, le jeune entrepreneur, en raison du manque de ressources ou de personnel qualifié, n'a tout simplement pas le choix; il s'occupe lui-même de la paperasserie administrative, et ce à un coût très élevé. Résultat? C'est le propriétaire, c'est-à-dire la ressource la plus importante de la petite entreprise, qui, pour chaque heure qu'il consacre à la paperasse, perd une heure pour le développement de son entreprise.

Mais que fait le gouvernement pour alléger le fardeau administratif des entreprises? Comment expliquer que l'on doive avoir 12 permis différents pour posséder un restaurant à Montréal? Comment peut-on prétendre vouloir créer des emplois lorsqu'une entreprise a

besoin de remplir neuf formulaires et faire affaires avec six départements différents pour embaucher un employé? Les lois et les règlements sont nécessaires dans une société démocratique, mais la sur-réglementation nuit à la démocratie. Et pourtant une rationalisation des règlements et l'élimination de la double tâche réduiraient les coûts d'administration non seulement des entreprises mais aussi du gouvernement. Mais nos gouvernements sont trop occupés à créer des emplois.

Taxes sur la masse salariale

Il en coûte de plus en plus cher au Québec pour embaucher un travailleur. Pas étonnant alors d'apprendre que, selon un sondage effectué auprès des PME membres de notre organisme, les taxes sur la masse salariale sont la seconde plus importante contrainte – après la stagnation des ventes – à l'embauche de nouveaux employés par les PME du Québec.

Pour bien se comprendre, il faut souligner tout ce que comporte cette notion de taxe sur la masse salariale qui constitue une véritable taxe sur le travail. Ainsi, nous y retrouvons les cotisations patronales au programme de l'assurance-chômage, aux Normes du travail, à la Régie de l'assurance-maladie, à la CSST et à la Régie des rentes du Québec. Ce portrait reste incomplet en ce que nous n'incluons pas, dans cette énumération, les autres contributions de l'employeur aux divers programmes de retraite et d'assurances privés.

Il n'en demeure pas moins que les taxes sur la masse salariale représentent un poids de plus en plus lourd à supporter pour nos petites et moyennes entreprises. Selon nos études, il en coûtait 23,60 \$ par tranche de 100 \$ de masse salariale, à l'entrepreneur, en rémunération indirecte en 1992. Soulignons au passage que cette taxation a connu une hausse de l'ordre de 20 % entre 1991 et 1992.

De plus, les taxes sur la masse salariale affligent un fardeau inéquitable aux petites entreprises. Profitant d'économies d'échelle, les grandes entreprises voient une proportion moins élevée de leurs coûts attribuée aux dépenses de main-d'oeuvre que les petites entreprises. Les taxes sur la masse salariale touchent donc plus durement les petites entreprises. En outre, comme ces taxes sont également indépendantes des profits, elles affectent donc très durement les entreprises durant les ralentissements économiques.

Il est tout de même étrange qu'au Québec, où l'on se gargarise d'esprit d'entreprise et de PME, les entreprises supportent les taxes sur la masse salariale les plus élevées au Canada.

Haro sur les subventions

Si les gouvernements semblent peu intéressés à éliminer les entraves au développement des entreprises, ils sont par contre de grands partisans de programmes d'aide et de subventions aux entreprises. Les subventions aux entreprises et le financement des mégaprojets sont des thèmes privilégiés de création d'emplois par les gouvernements. Il existe une vaste gamme de programmes économiques et sociaux qui fournissent un appui financier direct (comme les subventions, les garanties de prêts à fonds perdus, d'autres prêts spéciaux, etc.) aux activités de nature commerciale. Le recours aux subventions produit des avantages économiques douteux. Ces formes de subside utilisent, de façon injuste et improductive, des recettes fiscales qui sont rares. On peut affaiblir les économies locales lorsqu'on a recours aux subventions pour appuyer des entreprises qui sont nouvelles et faibles et qui disposent de ressources financières, de connaissances en gestion ou d'information sur le marché insuffisantes. Cela fausse les lois du marché et tend à favoriser une entreprise, souvent moins

compétitive, par rapport à une autre, sans procurer d'avantages nets à l'économie dans son ensemble. En outre, les subventions sont souvent réaménagées et versées à des sociétés afin de consommer les budgets des ministères pour justifier d'autres «dépenses» dans les années à venir. Enfin, on distribue trop fréquemment des subventions aux grandes entreprises dont les ressources financières sont importantes parce qu'elles ont appris à jouer «le rôle de mendiant» ou à celles qui sont habituées de demander ces subventions aux dépens d'entreprises disposant de ressources moindres.

Selon nous, le gouvernement devrait maintenir, auprès de l'ensemble des entreprises du Québec, une approche de soutien et d'assistance bien plus que de fournisseur de fonds. Une plus libre circulation de l'information, un allègement du fardeau fiscal ou encore une diminution de la paperasserie gouvernementale seraient des gestes concrets dont l'efficacité surpasserait celle des subventions.

Faire confiance aux PME et les laisser respirer

Au cours de la dernière décennie, l'esprit d'entreprise québécois a créé et développé des centaines d'entreprises et produit des milliers d'emplois. Mais les PME se sentent de plus en plus écrasées par le poids de la fiscalité et de la réglementation. Il en coûte de plus en plus cher pour créer des emplois au Québec, à cause de l'augmentation constante des taxes sur la masse salariale – de véritables taxes sur l'emploi. Ces taxes touchent plus durement les petites entreprises qui utilisent proportionnellement plus de main-d'oeuvre que les grandes entreprises. De plus, les PME sont littéralement ensevelies sous la paperasserie administrative gouvernementale qui ne cesse d'augmenter.

L'administration de la TVQ et de la TPS constitue l'exemple le plus frappant des coûts exorbitants de la complexité gouvernementale pour les entreprises.

Si le mot «emploi» semble avoir atteint des sommets de popularité chez nos politiciens, peu d'entre eux parlent des vrais problèmes des PME, déterminés par les PME. Curieusement, les décideurs sont beaucoup plus disposés à parler de programmes de création d'emplois que de chercher à éliminer les barrières à l'emploi décriées par les PME.

La meilleure façon de produire des emplois durables et prometteurs est de créer un environnement économique favorable à la croissance et à la naissance de PME québécoises. Seul l'établissement d'un système fiscal équitable envers les petites entreprises et la réduction drastique du fardeau réglementaire et administratif permettront à l'esprit d'entreprise québécois de se développer à sa pleine mesure et de générer les emplois dont l'économie a tant besoin.

COLLOQUE INTERNATIONAL

**Partenariat d'entreprises NORD-SUD :
nouveaux modes de coopération ou
processus de gestion stratégique?**

Du 9 au 11 novembre 1994 • Université Laval • Québec, Canada

Invitation à présenter des communications

Principaux thèmes :

- Les partenariats : exigences et responsabilités;
- Exemples et cas de partenariats;
- Biais sectoriels dans les partenariats;
- Spécificités régionales et partenariats;
- Alliances stratégiques NORD-SUD

- **Date limite de réception des résumés de communication : 1^{er} juillet 1994.**

Le résumé de la communication doit comprendre le titre, les noms et adresses complètes des auteurs. La description doit refléter clairement la problématique, la méthodologie et démontrer la relation avec les thèmes du colloque. Les résumés ne devraient pas dépasser deux pages.

- **Veillez faire parvenir vos résumés à l'adresse suivante :**

Yvon Gasse
Centre d'entrepreneuriat et de PME
Maison Eugène-Roberge
Cité universitaire — Université Laval
Québec (Québec), Canada

Téléphone : (418) 656-2490
Télécopieur : (418) 656-3337



Fondation de
l'Entrepreneurship

H O M M A G E À

N O S P A R T E N A I R E S

CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC



Desjardins



**BANQUE
LAURENTIENNE**



Hydro-Québec

N O S A S S O C I É S G O U V E R N E M E N T A U X



Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat aux affaires
régionales



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie, du Commerce,
de la Science et de la Technologie



Bureau fédéral de
développement régional
(Québec)

Federal Office of
Regional Development
(Québec)

N O S P R E M I E R S G O U V E R N E U R S



Imasco

Bell

LE
FONDS
DE SOLIDARITÉ
DES TRAVAILLEURS
DU QUÉBEC (FTQ)

noranda



VILLE DE
québec

OFFICE MUNICIPAL
DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DE QUÉBEC O/M/D/E/Q



UMRCQ

Comment les organisations peuvent-elles gérer le stress au travail ?

Richard Pépin, Jacqueline Dionne-Proulx

Les gestionnaires et les spécialistes en gestion des ressources humaines (GRH) s'interrogent de plus en plus sur les façons de gérer les effets néfastes du stress négatif (c.-à-d. insuffisant ou excessif) au travail. Et ils ont bien raison. Les résultats des recherches sur le sujet tendent en effet à démontrer qu'il existe une relation étroite entre le stress négatif au travail et une panoplie de maladies physiques (maux de tête, maladies cardiovasculaires, ulcères...), de troubles mentaux divers (anxiété, dépression...) et de problèmes comportementaux (alcoolisme, consommation excessive de drogues) fort répandus dans les entreprises. Ces problèmes entraînent des coûts énormes en soins de santé pour la société et affectent concrètement les organisations par des taux de roulement et d'absentéisme vertigineux et par une chute inquiétante de la productivité.

Il est donc important que gestionnaires et spécialistes en gestion des ressources humaines connaissent bien les principales sources de stress négatif au travail ainsi que les moyens à utiliser pour le prévenir, le réduire ou mieux y résister. Une telle connaissance leur permettrait de choisir ou de proposer des interventions qui pourraient répondre aux problèmes causés par un stress négatif chez les employés. Dans cette perspective, cet article décrit d'abord brièvement les sources de stress les plus fréquentes en contexte de travail ainsi que les différentes stratégies organisationnelles de gestion du stress au travail et présente ensuite les résultats d'études empiriques qui ont tenté d'évaluer l'efficacité de ces programmes.

Sources de stress

Les sources de stress au travail sont nombreuses et diversifiées. Selon Cooper (1986), il est possible de regrouper les plus fréquentes sous six grandes catégories (voir tableau 1).

Les résultats des recherches sur le sujet tendent en effet à démontrer qu'il existe une relation étroite entre le stress négatif au travail et une panoplie de maladies physiques, de troubles mentaux divers et de problèmes comportementaux fort répandus dans les entreprises.

«Stresseurs» intrinsèques à l'emploi

Bien que l'on assiste actuellement à l'élimination des tâches potentiellement dangereuses ou nécessitant des efforts physiques intenses, ou encore présentant des contraintes physiques (bruit, vibrations, variations de température, humidité, ventilation, éclairage, contaminants chimiques), le stress au travail prend souvent sa source dans certaines exigences liées à la tâche (rythme et cadence de travail, horaires rotatifs, nouvelle technologie, exposition aux dangers). Il est clair que l'individu qui doit travailler dans des conditions difficiles ou dangereuses, ou dans des milieux où les changements se mul-

Tableau 1 - Catégories et sources de stress au travail

Catégories	Sources
1. «Stresseurs» intrinsèques à l'emploi	Contraintes physiques Exigences liées à la tâche
2. Rôles dans l'organisation	Ambiguïté de rôle Conflit de rôle Surcharge de rôle Sous-charge de rôle Responsabilité d'autrui
3. Déroulement de la carrière	Insécurité d'emploi Disparité entre le statut actuel et attendu
4. Relations interpersonnelles	Nombre très limité de contacts avec les autres Trop grand nombre de contacts avec les autres
5. Structure et climat organisationnels	Manque de participation à la prise de décision Absence de soutien social
6. Sources extra-organisationnelles	Événements majeurs

tiplient rapidement, doit supporter un degré de stress élevé qui peut affecter, à plus ou moins long terme, sa santé mentale ou physique, ou encore son seuil de résistance aux autres sources de stress.

Rôles dans l'organisation

Le rôle est l'ensemble des attentes qu'entretiennent les autres personnes ou groupes de personnes dans l'organisation à l'endroit du titulaire d'un poste. Les problèmes potentiels sont ici nombreux. Premièrement, l'individu vit souvent l'ambiguïté du rôle au travail. Cela se produit lorsqu'il manque d'information adéquate sur les objectifs à réaliser dans son travail – Que dois-je faire au juste?; lorsqu'il ignore les façons de satisfaire des attentes claires en elles-mêmes – Comment dois-je m'y prendre?; ou lorsqu'il ne connaît pas les conséquences associées à l'exécution

de son travail – Que m'arrivera-t-il si je réussis? Si j'échoue? L'ambiguïté de rôle entraîne souvent de l'anxiété chez l'individu.

Deuxièmement, l'individu vit un conflit de rôle lorsqu'il se rend compte que certaines personnes ou groupes de personnes de l'organisation ont des attentes incompatibles ou contradictoires à son endroit. Par exemple, la secrétaire qui relève de plusieurs patrons peut se voir demander, par certains d'entre eux, d'accorder la priorité à des dossiers différents. Le stress est provoqué par l'incapacité de la personne de satisfaire ces attentes contradictoires.

Troisièmement, dans un contexte où la compression du personnel est chose courante, les employés qui restent doivent souvent supporter une surcharge de tâche, c'est-à-dire travailler sous pression (surcharge quantitative)

pour que le travail se fasse. Les employés qui doivent traiter beaucoup d'informations en peu de temps, démontrer une vigilance continue, ou faire preuve d'une grande minutie dans des tâches de plus en plus complexes s'exposent à une surcharge mentale. S'il est possible d'absorber une surcharge occasionnelle, la surcharge chronique, elle, peut être à l'origine du techno-stress (Rafaeli, 1986). Elle est d'ailleurs étroitement associée à l'apparition de problèmes de santé ainsi qu'à divers symptômes ou indicateurs de stress – consommation excessive d'alcool, absentéisme, faible estime de soi et diminution de la motivation au travail. L'employé est aussi exposé à une surcharge (qualitative celle-là) lorsqu'il doit exécuter une tâche qu'il se sent incapable d'effectuer faute de connaissances ou d'habiletés. C'est le cas du bon technicien que l'on affecte à un poste de supervision à cause de ses compétences techniques. Cet employé vivra un stress considérable s'il se sent incapable de gérer efficacement les conflits qui peuvent l'opposer à certains de ses subalternes.

Il est clair que l'individu qui doit travailler dans des conditions difficiles ou dangereuses, ou dans des milieux où les changements se multiplient rapidement, doit supporter un degré de stress élevé qui peut affecter, à plus ou moins long terme, sa santé mentale ou physique, ou encore son seuil de résistance aux autres sources de stress.

Quatrièmement, le stress peut aussi provenir d'une sous-charge de rôle. La sous-charge quantitative de rôle, ou le sentiment d'avoir trop peu à faire, peut affecter les individus psychologiquement. Les employés touchés en arrivent à sombrer dans l'ennui, qui est

d'ailleurs étroitement relié à l'anxiété élevée, à la dépression et à l'insatisfaction au travail. Quant à la sous-charge qualitative de rôle, à laquelle est exposé l'employé qui exécute des tâches routinières et insignifiantes, elle est autant dommageable que la surcharge pour l'individu, en ce sens qu'elle ne lui permet pas d'utiliser ses habiletés et de développer son potentiel. Ce genre de situation entraîne assez rapidement de l'ennui et une baisse de moral et de motivation au travail.

Cinquièmement, les individus qui ont la responsabilité d'autrui (chirurgiens, infirmières, contrôleurs aériens, gestionnaires...) vivent eux aussi un stress considérable en raison de cette obligation. À cet effet, certaines études rapportent que les cadres développent invariablement plus d'ulcères et sont plus sujets à l'hypertension que les individus qu'ils supervisent (Cooper et Payne, 1978).

Déroulement de la carrière

Parmi les principaux agents «stresseurs» associés au déroulement de la carrière, citons l'insécurité d'emploi et la disparité entre les statuts actuel et attendu de l'employé. L'insécurité d'emploi qui, de nos jours, menace gravement tous les groupes, entraîne un stress qu'il est possible d'associer à l'apparition de sérieux problèmes de santé (ulcères, colite, apoplexie, augmentation de troubles musculaires et émotionnels) qui, à leur tour, perturbent le moral puis la motivation des employés et ont un effet négatif sur la productivité et l'efficacité de l'organisation.

La disparité entre les statuts actuel et attendu, pour sa part, peut prendre plus d'une forme. Par exemple, l'individu qui ne perçoit aucune possibilité de promotion dans l'organisation, ou qui a l'impression d'occuper un emploi dont le statut (pouvoir, prestige) est moins élevé que ce qu'il croit

approprié, aura la sensation de remplir une tâche qui n'est pas à sa mesure, ce qui favorisera le développement d'une anxiété et d'une frustration au travail.

Relations interpersonnelles

Le nombre de relations que l'individu établit avec les autres au travail peut constituer une importante source de stress au travail. Ainsi les individus qui ont un nombre très limité de contacts avec les autres (opérateurs de grues, travailleurs de l'industrie de l'acier) vivent souvent un important sentiment d'isolement qui, à son tour, entraîne un stress négatif au travail. Par ailleurs, un trop grand nombre de contacts avec les autres entraîne également un stress psychologique. Par exemple, les gens qui exercent une fonction aidante (enseignants, médecins, travailleurs sociaux, policiers) vivent un stress important parce qu'ils entrent souvent en contact avec des personnes en détresse. La détresse des clients se propage dans une certaine mesure à ces professionnels qui développent souvent un sentiment d'impuissance face à ces situations et deviennent alors de bons candidats à l'épuisement professionnel (Maslach et Jackson, 1982).

Structure et climat organisationnels

Deux éléments retiennent l'attention ici. D'une part, le manque de participation à la prise de décision est souvent relié à un stress négatif au travail. Il est aussi associé à la mauvaise humeur, à un manque de motivation au travail et à une augmentation de l'insatisfaction, de la tension et du sentiment de fatigue chez les employés (Sutherland et Cooper, 1988). D'autre part, l'absence de soutien social, qui se manifeste habituellement dans des relations peu harmonieuses, voire conflictuelles avec les collègues de travail et les superviseurs, est également une importante source de stress. Le stress infligé aux employés dans un tel climat de travail

peut être très aigu, particulièrement lorsque l'interdépendance technique est élevée et qu'il devient alors nécessaire pour les travailleurs de coordonner leur travail (House, 1981).

Sources extra-organisationnelles

Il existe également de nombreuses sources de stress hors-travail. Ainsi, des événements majeurs comme le décès du conjoint, un divorce, des difficultés financières peuvent devenir une source de stress au travail. Les études réalisées sur ce sujet révèlent qu'il existe des relations réciproques entre le stress vécu au travail et hors-travail. Ainsi, le stress vécu dans un domaine peut parfois diminuer la capacité de l'individu à s'ajuster au stress rencontré dans l'autre domaine (Gutek, Repetti et Silver, 1988). Par exemple, la personne qui néglige ses activités familiales à cause de son travail s'expose à bien des désagréments sur le plan personnel qui, à leur tour, peuvent accentuer la pression vécue au travail.

Stratégies organisationnelles de gestion du stress

Il est possible de regrouper les stratégies organisationnelles de gestion du stress au travail sous deux grandes catégories : celles qui visent à réduire les sources de stress au travail; celles dont le but est d'aider les employés à mieux faire face au stress que comporte inévitablement le travail. À l'appui d'études scientifiques récentes sur le sujet, nous présentons brièvement chacune de ces interventions. De plus, à partir de la classification proposée, le tableau 2 suggère une vue d'ensemble des différentes stratégies organisationnelles de gestion du stress présentées dans cet article, des études qui ont tenté d'en évaluer les effets, ainsi que des résultats qui y sont associés.

Clarification du contrat psychologique

Un contrat psychologique est une entente non écrite entre l'individu et l'organisation qui l'emploie, et qui spécifie ce que chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre. Par exemple, une organisation peut s'attendre à ce que l'employé soit présent un certain nombre d'heures sur les lieux du travail, qu'il fasse un travail de qualité, qu'il produise une certaine quantité, qu'il ait une apparence soignée, qu'il démontre de la loyauté envers l'entreprise... De son côté, l'employé peut s'attendre à acquérir de l'expérience dans des domaines d'importance à ses yeux, à travailler dans un milieu sécuritaire, à reconnaître des possibilités d'avancement, à établir des relations sociales au travail... Des études indiquent que lorsque les attentes de l'individu coïncident avec la réalité de l'emploi, celui-ci est moins sujet à l'incertitude, à l'ambiguïté ou au conflit de rôle. La clarification du contrat psychologique contribue aussi à augmenter la satisfaction et la productivité des employés, en plus de réduire l'absentéisme et le roulement de personnel.

Programmes de formation

Il est également possible de réduire le stress au travail au moyen de programmes de formation continue qui visent à développer, chez les employés, non seulement des compétences techniques, mais aussi des habiletés relatives à la gestion, à la résolution des problèmes et au travail en équipe. La formation continue et polyvalente des employés s'avère essentielle dans un contexte où la forte concurrence oblige les entreprises à innover constamment, à réduire les coûts et à exiger beaucoup plus des employés. En plus de permettre une plus grande flexibilité à l'entreprise, une telle formation permet aux employés de mettre à jour leurs connaissances et d'affiner leurs habiletés, ce qui leur évite parfois une surcharge quantitative ou qualitative de rôle.

Gestion de la carrière et des emplois

Dans une conjoncture économique où la rationalisation du personnel et tout ce qui s'ensuit (fourniture de poste, transfert, travail à temps partiel...) est chose courante dans les organisations, un système de gestion des carrières, qui inclut des entretiens de carrière axés sur les forces et les faiblesses de l'individu, la conseillancé, la rétroaction sur la performance et les plans de perfectionnement, permet aux gestionnaires d'orienter les employés, de les sécuriser quant à leur avenir et de leur transmettre des messages importants qui sont en harmonie avec la culture organisationnelle (Guérin et Wils, 1992). Une gestion plus adéquate des emplois et des carrières peut aussi minimiser les effets de l'automatisation (tâches routinières, ennui, détresse psychologique, pertes d'emploi, suicide), améliorer l'interface travail-famille et contribuer ainsi à l'harmonie des besoins de l'individu et ceux de l'organisation.

Participation

Faire participer les employés au processus de prise de décision consiste tout d'abord à augmenter l'information dont ils disposent dans leur travail et à leur donner la possibilité d'influencer les demandes liées à l'emploi et le sentiment qu'ils peuvent mieux contrôler ce qui leur arrive au travail. En ce sens, la participation, qui peut prendre concrètement plusieurs formes (cercles de qualité, enrichissement des tâches, groupes de travail autonomes, programmes de partage des gains de productivité), contribue à réduire notamment les possibilités de surcharge ou de souscharge, d'ambiguïté et de conflit de rôle et constitue donc une méthode efficace de gestion du stress. Outre leurs effets bénéfiques sur la santé mentale des employés, les programmes de participation sont aussi reconnus pour améliorer les attitudes, la motivation et le rendement de ces derniers au travail (Cotton, 1993).

Tableau 2 - Gestion organisationnelle du stress au travail

Types d'interventions	Auteurs	Résultats
Stratégies visant à réduire les sources de stress		
Clarification du rôle et du contrat psychologique	Dayal et Thomas (1968) Huse et Barebo (1980) Ivancevich et Matteson (1987) Nicholson (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du stress et de l'ambiguïté de rôle. • Augmentation des niveaux de satisfaction et de productivité au travail. • Amélioration des relations interpersonnelles entre les membres des groupes de travail.
Programmes de formation	Cooper et Mitchell (1900) Motowidlo, Packard et Manning (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la surcharge quantitative et qualitative de rôle.
Plan de la carrière et des emplois	Sekiran (1992) Truchon, Duquette, Kérouac et Sandhu (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur équilibre travail-famille. • Augmentation du niveau de satisfaction au travail. • Amélioration du recrutement et du taux de rétention du personnel.
Participation	Gray-Toft et Anderson (1985) Jackson (1983) Jones <i>et al.</i> (1988) Karasek et Theorell (1990) Murphy (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du conflit et de l'ambiguïté de rôle, de la détresse psychologique, de l'absentéisme et de l'intention de quitter l'organisation, des facteurs de risque à la santé et des maladies coronariennes. • Augmentation de la satisfaction, de l'apprentissage (nouveaux modèles de comportement, nouvelles habilités) et de la productivité au travail.
Autonomie	Hendrix, Ovalle et Troxler (1985) Jones <i>et al.</i> (1988) Karasek et Theorell (1990) Matteson et Ivancevich (1987) Murphy (1988) Parkes (1982) Wall et Clegg (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des taux d'absentéisme et de roulement, de la détresse émotionnelle, des facteurs de risque à la santé et des maladies coronariennes. • Augmentation de la motivation, de la satisfaction et de la qualité du rendement au travail.

Tableau 2 - Gestion organisationnelle du stress au travail (suite)

Types d'interventions	Auteurs	Résultats
Soutien social	Decker (1985) Gray-Toft et Anderson (1983) Greenglass (1990) Karasek et Theorell (1990) Martin (1984) Matteson et Ivancevich (1987) Norbeck (1985) Kahn et Byosiére (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du niveau de stress, des symptômes psychologiques associés, de l'absentéisme, du taux de roulement, de l'intention de quitter l'organisation, du conflit de rôle et des maladies coronariennes. • Diminution de l'insatisfaction et des symptômes associés à l'épuisement professionnel. • Amélioration de la performance au travail.
Amélioration de l'environnement de travail	Grandjean (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la santé et de la productivité des employés.
Stratégies visant à augmenter la résistance au stress		
Description réaliste de l'emploi	Janis (1982) Matteson et Ivancevich (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du taux de roulement du personnel. • Augmentation de la satisfaction au travail. • Meilleur ajustement au stress.
Programme d'aide aux employés en difficulté	Cooper et Mitchell (1990) Murphy (1988) Hall et Goodale (1986) Shain et Groenveld (1980) Kahn et Byosiére (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention et réduction de l'alcoolisme, de la toxicomanie et du stress au travail. • Diminution de l'absentéisme et du roulement. • Amélioration des relations interpersonnelles. • Augmentation du rendement au travail.
Programmes de promotion de la santé	Bruning et Frew (1987) Carrington <i>et al.</i> (1980) Falkenberg (1987) Ganster, Mayes, Sime et Tharp (1982) Manuso (1980) Murphy (1984, 1988) Murphy et Hurrell (1987) Peters (1981) Peters et Benson (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la dépression, de l'anxiété, de l'hostilité, des maux de tête, du rythme cardiaque, de la tension artérielle, des problèmes de sommeil et des réclamations pour raison de maladie. • Augmentation des niveaux de satisfaction et de productivité personnelles au travail. • Amélioration de la santé en général et de la résistance au stress.

Autonomie

Plusieurs études ont démontré que l'autonomie au travail diminue la détresse émotionnelle et les risques de maladies cardiovasculaires et améliore la satisfaction, la motivation et le rendement au travail. En fait, il semble que les systèmes qui donnent aux employés une plus grande autonomie dans le choix des méthodes de travail réduisent le degré de stress ainsi que les risques de dépression, d'anxiété et de maladies psychosomatiques.

Soutien social

Recevoir du soutien social au travail consiste à être soutenu, reconnu et accepté par ses supérieurs et ses pairs. Le soutien social, qui peut prendre plusieurs formes (nombre de contacts, soutien émotionnel, évaluation formative, information aidante, soutien informel), est l'un des facteurs les plus importants pour protéger l'individu contre les effets néfastes des nombreuses sources de stress au travail, tels la surcharge, l'ambiguïté et le conflit de rôle (Matteson et Ivancevich, 1987; Karasek et Theorell, 1990). Il permet à l'employé de mieux faire face au stress rencontré dans son milieu de travail.

Amélioration des conditions de travail

Le respect de certains principes peut assurer un maximum d'efficacité tout en rendant le travail moins pénible. Ainsi, les contraintes environnementales (bruit, chaleur, vapeurs, fumées, contaminants...) doivent, en vertu de la ISST, faire l'objet d'une identification et de mesures correctrices visant leur élimination. Il est également possible de diminuer les conséquences liées à la charge physique par l'apprentissage, l'entraînement de même que par un meilleur agencement des postes de travail. Enfin, l'adoption de certaines mesures organisationnelles, telles la réduction des cadences de travail, la limitation des données

à mémoriser et des pauses plus fréquentes dans le cas de travail physique ou mental intense, est essentielle et s'inscrit comme une nécessité physiologique qui permet à l'organisme de récupérer afin de maintenir son efficacité et son rendement au travail.

Pour bien gérer le stress au travail, il est nécessaire, entre autres, de connaître les stratégies les plus appropriées pour prévenir, pour réduire ou pour mieux résister à telle source de stress.

Description réaliste de l'emploi

La description réaliste de l'emploi (DRE) consiste à informer les travailleurs sur la nature et la portée exactes des éléments de leur emploi, comme le contenu du travail, le style de supervision, le salaire, la progression, les conditions de travail et l'environnement social de travail. En clarifiant d'entrée de jeu les exigences associées à l'emploi et le contexte dans lequel l'employé aura à exécuter son travail, la DRE permet de prévoir les événements potentiellement irritants, de réduire l'incertitude associée au travail et de s'ajuster plus facilement à un stress éventuel.

Programmes d'aide aux employés en difficulté (ou conseillances)

Ces programmes, qui prennent souvent la forme de conseillances individuelle ou de groupe, sont à la disposition des travailleurs pour leur permettre de surmonter certains problèmes d'ordre personnel ou professionnel susceptibles d'affecter leur efficacité au travail. Bien que ces programmes soient surtout une réponse concrète à des difficultés précises et actuelles vécues par les employés, ils s'orientent lentement vers d'autres types

de services, telles l'information et la sensibilisation à la santé, et la référence à des ressources externes. Ces programmes contribuent à prévenir et à réduire l'alcoolisme, la toxicomanie, le stress et l'absentéisme, et améliorent les relations interpersonnelles ainsi que le rendement des individus au travail.

Programmes de promotion de la santé au travail

Ces programmes de prévention, qui combinent souvent des techniques de relaxation, de méditation, de l'activité physique et des approches de restructuration cognitive (gestion du temps, pensée réaliste et positive), permettent aux employés de réduire ou de prévenir divers problèmes de santé, de découvrir leurs priorités, de déléguer des tâches, d'aborder le changement de manière plus constructive et de mieux affronter des «stresseurs» comme la surcharge ou la sous-charge de travail.

Utilité des stratégies organisationnelles de gestion du stress

Pour bien gérer le stress au travail, il est nécessaire, entre autres, de connaître les stratégies les plus appropriées pour prévenir, pour réduire ou pour mieux résister à telle source de stress. Les données présentées dans le tableau 2 peuvent s'avérer utiles, en ce sens qu'elles peuvent aider les gestionnaires et les spécialistes en GRH à faire des choix plus éclairés à la suite d'un diagnostic. Cependant, bien que ces données s'inspirent des résultats de la recherche évaluative sur la gestion organisationnelle du stress au travail, il faut reconnaître qu'elles ne sont que fragmentaires et que ce genre de recherche demeure encore relativement rare de nos jours. Il est donc important que les spécialistes en gestion des ressources humaines évaluent minutieusement l'effet des programmes ou

des interventions de gestion qui sont en vigueur dans leur entreprise sur les individus concernés (état de santé, niveau de stress) et sur l'organisation (niveaux de productivité). À cette fin ils doivent, dans la mesure du possible, utiliser des plans de recherche rigoureux qui incluent : des groupes cibles judicieusement choisis; des échantillons représentatifs; des caractéristiques objectives de l'emploi (rôle, occupation, changements apportés au travail); des variables dépendantes pertinentes (tension artérielle, degré d'anxiété, taux d'erreurs...); des mesures statistiques et longitudinales (Ivancevich *et al.*, 1990; Kahn et Byosiére, 1992; Reynolds et Shapiro, 1991).

Il est donc important que les spécialistes en gestion des ressources humaines évaluent minutieusement l'effet des programmes ou des interventions de gestion qui sont en vigueur dans leur entreprise sur les individus concernés (état de santé, niveau de stress) et sur l'organisation (niveaux de productivité).

Bien qu'elle soit exigeante, une telle méthodologie d'intervention est de nature à permettre aux gestionnaires et aux professionnels en GRH de se poser les bonnes questions devant les problèmes qui affectent l'efficacité des individus et de l'organisation, d'appliquer des interventions plus appropriées, d'en démontrer la valeur relative et enfin d'améliorer, de cette manière, nos approches sur la gestion organisationnelle du stress au travail.

Conclusion

En somme, la recherche indique clairement que les milieux de travail sont porteurs d'un stress négatif pour l'individu. Ce stress en-

traîne souvent des conséquences qui compromettent sérieusement la santé et l'efficacité des individus et des organisations. Même si les sources de stress au travail sont à la fois nombreuses et variées, il est actuellement possible d'en déterminer les principales.

De plus, les données de la recherche scientifique sur le sujet suggèrent qu'il est possible d'instaurer plusieurs stratégies dans les entreprises pour prévenir et contrer le stress négatif au travail. Quels que soient les objectifs visés par un programme de gestion du stress au travail, ce dernier devra, pour être efficace, s'attaquer aux bonnes sources et produire les résultats désirés. À cette fin, gestionnaires et spécialistes en gestion des ressources humaines ont besoin d'outils d'aide à la décision. C'est ce que leur propose cet article, en leur rappelant toutefois que seule une évaluation rigoureuse des programmes qu'ils préconisent pour gérer le stress au travail pourra véritablement en démontrer l'utilité et contribuer ainsi à améliorer nos stratégies de gestion du stress au travail.

Pour en savoir plus sur le sujet :

- BRUNING, N. S., D. R. FREW. «Effects of Exercise, Relaxation and Management Skills Training on Physiological Stress Indicators : A Field Experiment», *Journal of Applied Psychology*, n° 72, 1987, p. 515-521.
- CARRINGTON, P., *et al.* «The Use of Meditation-Relaxation Techniques for the Management of Stress in a Working Population», *Journal of Occupational Medicine*, n° 22, 1980, p. 221-231.
- COOPER, C. L., R. PAYNE. *Stress at work*, Chichester, John Wiley, 1978.
- COOPER, C. L. «Job distress : Recent Research and the Clinical Occupational Psychologist», *Bulletin of the British Psychological Society*, n° 39, 1986, p. 325-331.
- COOPER, C. L., S. MITCHELL. «Nursing the Critically Ill and Dying», *Human Relations*, n° 43, 1990, p. 297-311.
- COTTON, L. *Employee involvement*, Newbury Park, Sage Publications, 1993.
- DAYAL, I., J. THOMAS. «Operation KPE : Developing a New Organisation», *Journal of Applied Behavioral Science*, n° 4, octobre-novembre-décembre 1968, p. 473-506.
- DECKER, F. H. «Socialization and Interpersonal Environment in Nurses' Affective Reactions to Work», *Social Science Medecine*, n° 20, 1985, p. 499-509.
- FALKENBERG, L. «Employee Fitness Programs : Their Impact on the Employee and the Organization», *Academy of Management Review*, n° 12, juillet 1987, p. 511-522.
- GANSTER, D. C., *et al.* «Managing Occupational Stress : A Field Experiment», *Journal of Applied Psychology*, n° 67, 1982, p. 533-542.
- GRANJEAN, E. *Précis d'ergonomie*, traduit par Anne Javel, Paris, Éditions d'Organisation, 1983.
- GRAY-TOFT, P. A., J. G. ANDERSON. «Organizational Stress in the Hospital : Development of a Model for Diagnostic and Prediction Health», *Services Research*, n° 19, 1985, p. 753-774.
- GRAY-TOFT, P. A., J. G. ANDERSON. «A Hospital Staff Support Program : Design and Evaluation», *International Journal of Nursing Studies*, n° 20, 1993, p. 137-147.
- GREENGLASS, E. R. «Stress and Structural Factors : Implication for Women», Conférence présentée au 22^e congrès international de psychologie appliquée, Kyoto, Japon, 1990.
- GUÉRIN, G., T. WILS. *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- GUTER, B. A., *et al.* «Nonwork Roles and Stress at Work», dans C. L. COOPER et R. PAYNE (eds). *Causes, Coping and consequences of stress at Work*, Chichester, John Wiley, 1988, p. 141-174.
- HALL, D., J. GOODALE. *Human Resource Management : Strategy Design and Implementation*, Glenview, Ill, Scott, Foresman, 1986.
- HENDRIX, W. H., *et al.* «Behavioral and Physiological Consequences of Stress and its Antecedent Factors», *Journal of Applied Psychology*, n° 70, 1985, p. 188-201.
- HOUSE, J. S. *Work Stress and Social Support*, Palo Alto, Addison-Wesley, 1981.
- HUSE, E., C. BAREBO. Beyond the T-Group : «Increasing Organizational Effectiveness», *California Management Review*, n° 23, 1980, p. 104-117.
- IVANCEVICH, J. M., *et al.* «Worksite Stress Management Interventions», *American Psychologist*, n° 42, 1990, p. 252-261.
- JACKSON, S. «Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain», *Journal of Applied Psychology*, n° 68, 1983, p. 3-19.

-
- JANIS, I. L. «Decision-Making Under Stress», dans L. GOLDBERGER et S. BREZNITZ (eds). *Handbook of Stress : Theoretical and Clinical Aspects*, New York, The Free Press, 1982, p. 69-87.
- JONES, J. W., *et al.* «Stress and the Medical Malpractice Organizational Risk Assessment and intervention», *Journal of Applied Psychology*, n° 73, 1988, p. 727-735.
- KAHN, R. L., P. BYOSIERE. «Stress in organizations», dans M. D. DUNNETTE et L. M. HOUGH (eds). *Handbook industrial and organizational psychology*, Palo Alto, Consulting psychologists press, deuxième édition, vol. 3, 1992, p. 571-650.
- KARASEK, R., T. THEORELL. *Healthy Work Stress Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books Inc. Publishers, 1990.
- MANUSO, J. «Corporate Mental Health Programs and Policies», dans L. Ng et D. DAVIS (eds), *Strategies for Public Health*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1980, p. 368-378.
- MARTIN, T. «Role Stress and Inability to Leave as Predictors of Mental Health», *Human Relations*, n° 37, 1984, p. 969-983.
- MASLACK, C., S. E. JACKSON. «Burnout in health professions : A Social Psychological Analysis», dans G. S. SANDERS et J. SULLS (eds). *Social Psychology of Health and Illness*, Hillsdale, Erlbaum, 1982.
- MATTESON, M. T., J. M. IVANCEVICH. *Controlling Work Stress*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987.
- MOTOWILDO, S. J., *et al.* «Occupational Stress : Its Causes and Consequences for Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, n° 1, 1986, p. 618-629.
- MURPHY, L. R., J. J. Jr. HURRELL. «Stress Management in the Process of Occupational Stress Reduction», *Journal of Managerial Psychology*, n° 2, 1987, p. 18-23.
- MURPHY, L. R. «Occupational Stress Management : A Review and Appraisal», *Journal of Occupational Psychology*, n° 57, 1984, p. 1-15.
- MURPHY, L. R. «Workplace Interventions for Stress Reduction and Prevention», dans COOPER, C. L., PAYNE, R. (eds). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Chichester, John Wiley, 1988, p. 301-339.
- NICHOLSON, L. G. «Stress Management in Nursing», *Nursing Management*, avril 1990, p. 53-55.
- NORBECK, J. S. «Perceived Job Stress, Job Satisfaction and Psychological Symptoms in Critical Care Nursing», *Research in Nursing and Health*, n° 8, 1985, p. 253-259.
- PARKES, K. R. «Occupational Stress among Student Nurses : A Natural Experiment», *Journal of Applied Psychology*, n° 67, 1982, p. 784-796.
- PÉPIN, R. «Diagnostic et gestion du stress au travail», *Gestion. Revue internationale de Gestion*, n° 16, 1991, p. 8-18.
- PETERS, R. K., H. BENSON. «Time Out Tension», *Harvard Business Review*, janvier-février 1978, p. 12-124.
- PETERS, R. K. «Daily Relaxation Response Breaks : Follow-up of a Work-Based Stress Management Program» (rép. n° PB 83-175364), Springfield, VA, National Technical Information Service, 1981.
- RAFAELI, A. «Employee Attitudes Toward Working with Computers», *Journal of Occupational Behavior*, n° 7, 1986, p. 89, 106.
- REYNOLDS, S., D. A. SHAPIRO. «Stress Reduction in Transition: Conceptual Problems in the Design, Implementation and Evaluation of Worksite Stress Management Interventions», *Human Relations*, n° 44, 1991, p. 717-733.
- SEKARAN, U. «Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel», *Gestion. Revue internationale de gestion*, septembre 1992, p. 27-35.
- SHAIN, M., J. GROENVELD. *Employee Assistance Programs : Philosophy, Theory and Practice*, Lexington, Mass., D.C. Health, 1980.
- SUTHERLAND, V. J., C. L. COOPER. «Sources of work stress», dans J. J. HURRELL, *et al.* (eds). *Occupational Stress : Issues and Development in Research*, New York, Taylor and Francis, 1988, p. 3-40.
- TRUCHON, S., *et al.* «Le plan de carrière en milieu clinique», *Nursing Québec*, n° 10, p. 48-52.
- WALL, T. D., C. W. CLEGG. «A Longitudinal Study of Group Work Redesign», *Journal of Occupational Behavior*, n° 2, 1981, p. 31-49.
-

DERNIÈRES PARUTIONS

POUR DES PME DE CLASSE MONDIALE
Recours à de nouvelles technologies

Sous la direction de Pierre-André JULIEN

FAMILLE EN AFFAIRES
Pour en finir avec les chicanes

Paul DELL'ANIELLO et Alain SAMSON

PROFESSION : ENTREPRENEUR
Avez-vous le profil de l'emploi?

Yvon GASSE et Aline D'AMOURS

COMMENT TROUVER SON IDÉE D'ENTREPRISE (2^e édition)
Découvrez les bons filons

Sylvie LAFERTÉ

L'ENTREPRISE FAMILIALE (2^e édition)
La relève : ça se prépare!

Yvon G. PERREAULT

DEVENEZ ENTREPRENEUR (2^e édition)
Pour un Québec plus entrepreneurial

Paul-A. FORTIN

ENTREPRENEURSHIP TECHNOLOGIQUE
21 cas de PME à succès

Roger A. BLAIS et Jean-Marie TOULOUSE

ENTREPRENEURSHIP ET DÉVELOPPEMENT LOCAL
Quand la population se prend en main

Paul PRÉVOST

CORRESPONDANCE D'AFFAIRES
Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles

Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY,
Micheline BARTLETT et Diane FORGUES-MICHAUD

AUTODIAGNOSTIC
L'outil de vérification de votre gestion

Pierre LEVASSEUR, Corinne BRULEY et Jean PICARD

RELANCER SON ENTREPRISE
Changer sans tout casser

Brigitte VAN COILLIE-TREMBLAY et Marie-Jeanne FRAGU

LES SECRETS DE LA CROISSANCE
4 défis pour l'entrepreneur

Sous la coordination de Marcel LAFRANCE

VOTRE PME ET LE DROIT
Enr. ou inc. ? Raison sociale, Marques de commerce, etc.

Michel A. SOLIS

LA PASSION DU CLIENT
Viser l'excellence du service

Yvan DUBUC

LE CRÉDIT EN ENTREPRISE
Pour une gestion efficace et dynamique

Pierre A. DOUVILLE

Pour commander : Boutique de l'entrepreneur
à Québec (418) 646-5400, ou sans frais 1 800 661-2160

Qui sont les entrepreneurs acadiens?

Egbert McGraw, Yves Robichaud

Les PME occupent une place primordiale au sein de notre économie. À titre d'exemple, depuis 1984, elles ont contribué à la création de 80 % des emplois au Canada. Au cours des trois derniers trimestres de 1992, les PME ont créé plus de 350 000 emplois.

Malgré ces données révélatrices de l'importance des PME dans l'économie, tant en ce qui a trait à la création d'emploi qu'à leur contribution au développement économique, les chercheurs sont formels : on a trop peu étudié le sujet. Pourtant les retombées issues de telles recherches paraissent évidentes. Une connaissance accrue du fonctionnement des PME canadiennes permettrait de déterminer les facteurs de succès de ces entreprises et d'améliorer leur gestion. C'est dans cette perspective de réflexion que sont présentés certains résultats de notre étude, dont l'objectif est d'évaluer les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion de 259 propriétaires-dirigeants francophones du Nouveau-Brunswick (voir annexe 1).

L'intérêt de cette étude repose sur différents facteurs : premièrement, les Provinces atlantiques sont considérées comme étant des régions défavorisées; les programmes gouvernementaux pour contrer les disparités régionales ainsi que le haut taux de chômage en témoignent. Il est donc nécessaire d'aider la création d'entreprise. Deuxièmement, nous avons constaté une absence d'information sur les propriétaires-dirigeants francophones

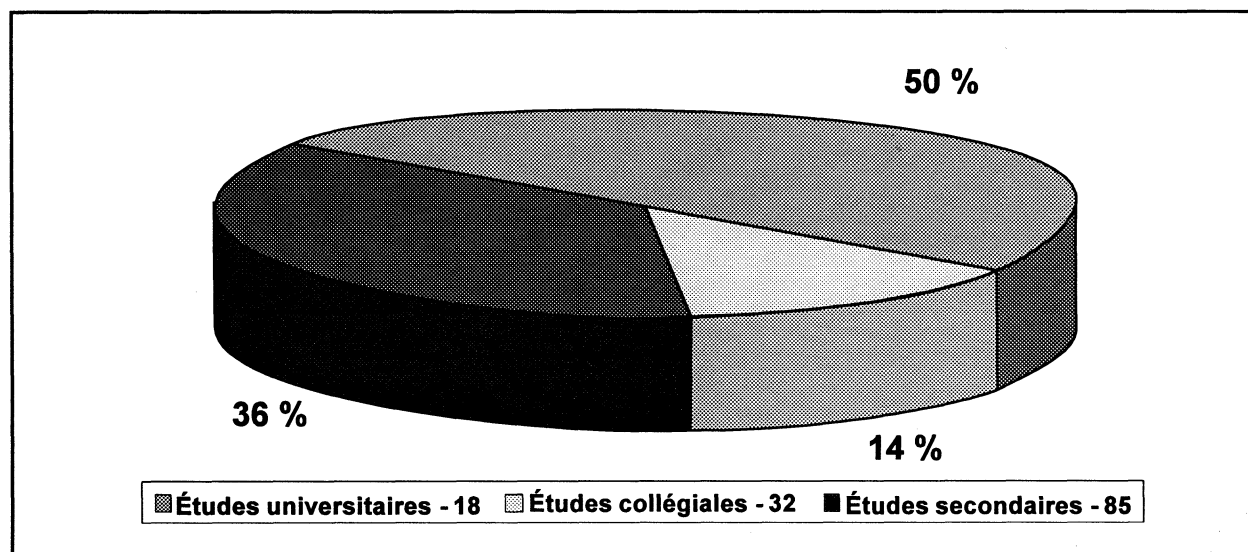
du Nouveau-Brunswick ainsi que sur certains aspects économiques et sociaux propres à cette région. Les données recueillies lors de notre étude permettront, nous l'espérons, d'aider plus adéquatement la PME.

Une connaissance accrue du fonctionnement des PME canadiennes permettrait de déterminer les facteurs de succès de ces entreprises et d'améliorer leur gestion.

Caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants

Tout d'abord nous nous sommes intéressés aux caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants francophones du Nouveau-Brunswick. Notre enquête nous apprend que 118 répondants (50 %) possèdent une formation universitaire, 32, soit 14 %, ont complété des études collégiales et 85, soit 36 %, détiennent un diplôme d'études secondaires ou moins (figures 1 et 2). Parmi les diplômés universitaires, 43 % le sont dans un domaine relié à la gestion. Ainsi nous constatons que le niveau de scolarité des propriétaires-dirigeants de notre étude est plus élevé que celui de la population en général. En effet, en 1991, le pourcentage de Canadiens détenant un diplôme universitaire atteignait 12,8 % (N.-B., 9,4 %) alors que 55,5 % (N.-B., 62 %) possédait un diplôme d'études secondaires ou moins.

Figure 1 - Niveau de scolarité



Le niveau de scolarité des répondants est aussi plus élevé que celui déterminé par l'enquête menée par l'Institut entrepreneurial de l'Atlantique (IEA) en 1991. Ces résultats s'expliquent par le fait que certains des répondants qui sont membres du Conseil économique ont un degré de scolarité plus élevé que celui des autres dirigeants d'entreprise.

La moyenne d'âge des répondants est de plus

de 42 ans et le nombre d'années d'expérience de travail est de plus de 10 ans, dont 4,59 années en gestion (figure 3). Près de 30 % des répondants proviennent de familles dont l'un des parents a déjà été en affaires et 27 % des répondants sont l'aîné de leur famille.

Nous nous sommes également attardés aux traits de personnalité des propriétaires-dirigeants de PME. Ainsi, parmi les caractéristiques qui

Figure 2 - Études universitaires

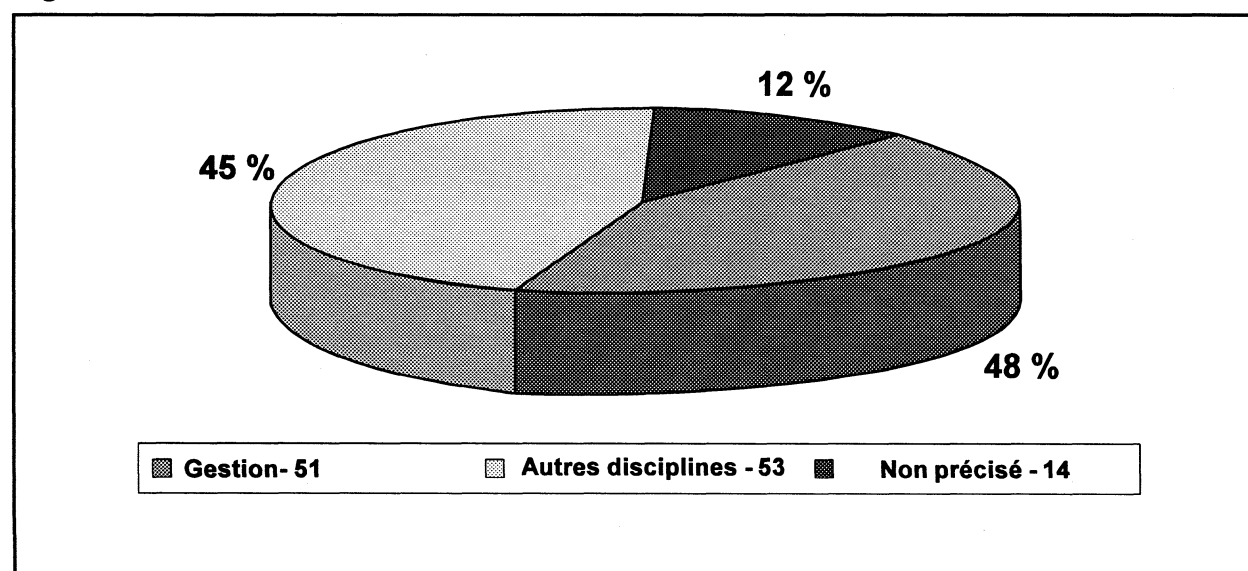
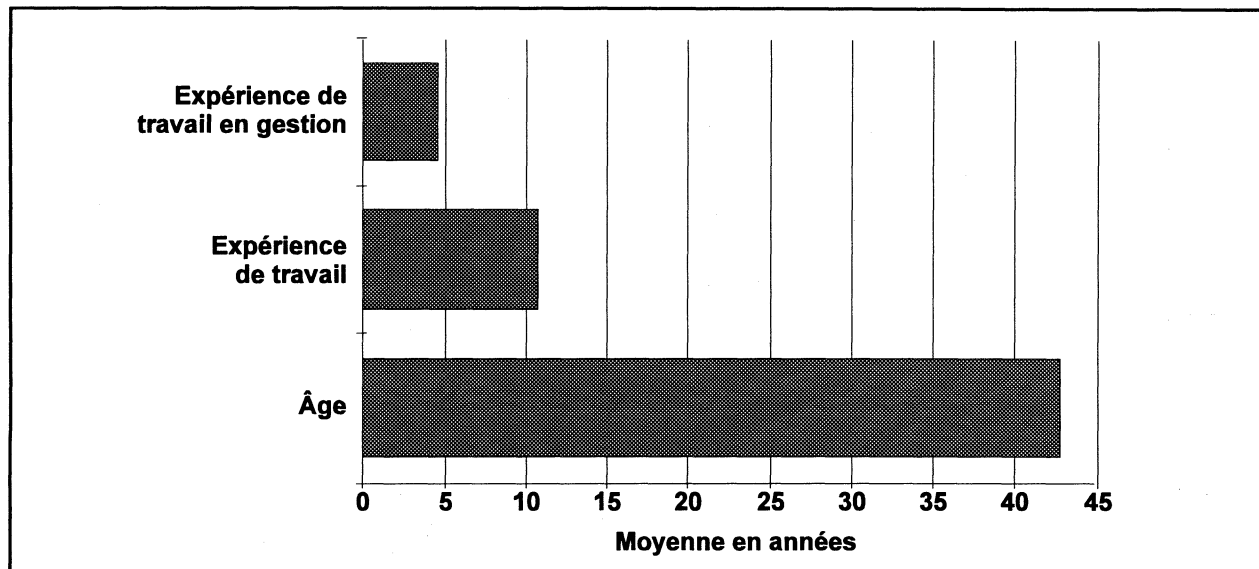


Figure 3- Caractéristiques personnelles des répondants

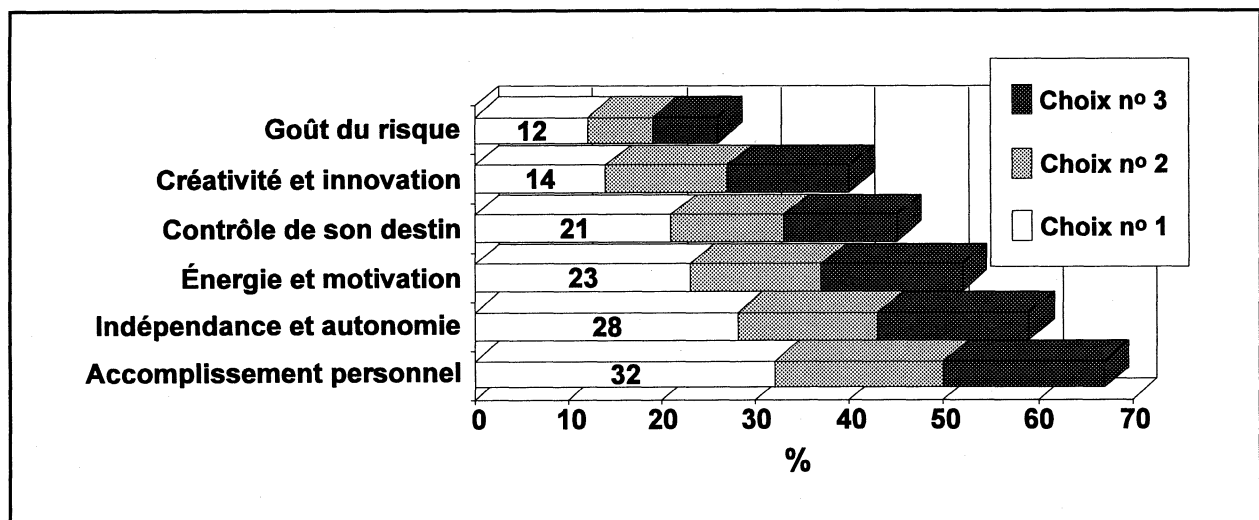


décrivent la personnalité du propriétaire-dirigeant, le besoin d'accomplissement personnel est le plus important, suivi du besoin d'indépendance et d'autonomie (figure 4). Le goût du risque se classe dernier dans une possibilité de six choix.

Il est intéressant de souligner que plusieurs des caractéristiques personnelles dominantes des répondants sont semblables à celles obtenues lors d'une étude similaire menée

par Lalonde et D'Ambroise (1983) auprès d'un échantillon de 100 entreprises dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, au Québec, ainsi qu'à celle menée par Robichaud et McGraw (1993) auprès d'un échantillon de 209 propriétaires-dirigeants francophones du nord-est ontarien. Pour ces études, l'âge moyen des propriétaires-dirigeants était respectivement de 40,22 ans et de 41,05 ans; le nombre d'années d'expérience était de 9,66 et de 10,59; enfin, la proportion ayant béné-

Figure 4 - Traits de personnalité



ficié d'expérience en gestion était de 51 % et de 50 %. Pour les deux études, 28 % des répondants provenaient de familles dont l'un des parents avait déjà été en affaires.

Pratiques de management peu formalisées

Nous avons également étudié les pratiques de gestion utilisées par le propriétaire-dirigeant. Sur le plan organisationnel, plus de 35 % des répondants nous affirment que leur PME a un organigramme et que dans 37 % des cas elle possède une description écrite des tâches précisant les fonctions et les responsabilités des employés.

De toutes les pratiques de management évaluées, les activités formelles entourant la gestion des ressources humaines sont les moins utilisées. Les autres procédures reliées à cette fonction sont très peu formalisées. Ainsi, au plus 25 % des entreprises ont une procédure écrite (figure 5). Notons également que les procédures écrites reliées au développement et à la formation ne sont présentes que dans 20,4 % des cas. Les méthodes d'entraînement des employés semblent informelles, car seulement 22 % des répon-

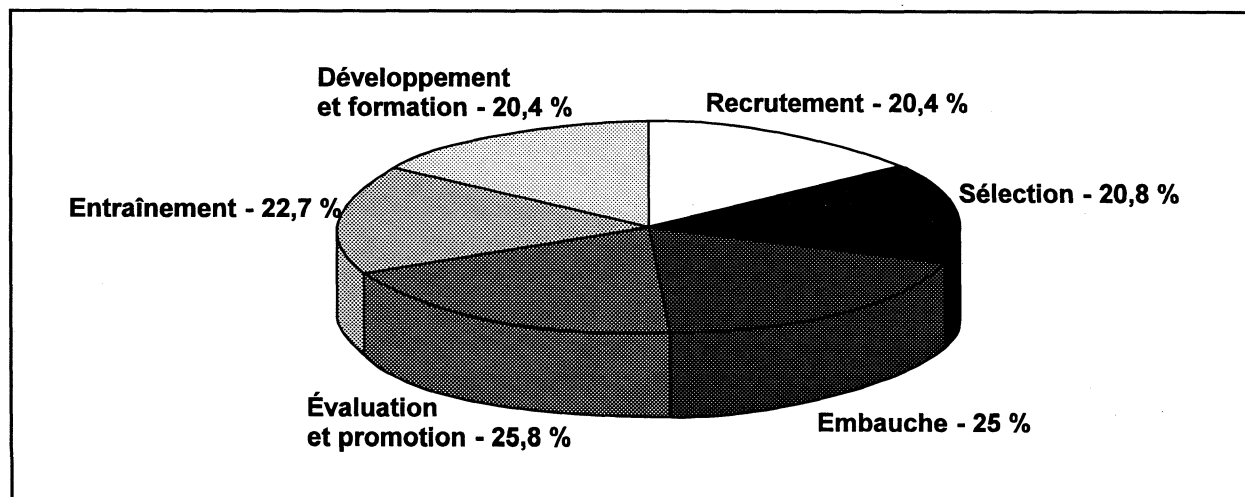
dants ont un programme formel d'entraînement dans leur entreprise (figure 5). Une grande partie de l'entraînement s'effectue par l'entremise des compagnons de travail ou des supérieurs, et ce d'une façon informelle.

Ce manque de pratiques de management sur le plan des ressources humaines semble généralisé chez les PME. Benoît et Rousseau (1990) ont observé que moins du tiers des PME possédaient une politique écrite de formation. Garand et Fabi (1992) ont constaté que moins du quart des PME possédaient un plan de formation ou de développement des ressources humaines et que la même proportion faisait cette planification de façon intuitive.

Par ailleurs, Neiswander, Bird et Young (1990) ont constaté que la formation concernait très peu le propriétaire-dirigeant; seulement 17,6 % d'entre eux ont tenté d'améliorer formellement le degré d'habileté de leurs employés au cours des dernières années. Les résultats de notre étude viennent confirmer le peu d'importance accordé à la formation avec une moyenne de 2,28 jours accordés annuellement au perfectionnement ou au recyclage des employés.

Pour ce qui est des critères d'embauche, les répondants ont déterminé que l'expérience et

Figure 5 - Procédure écrite



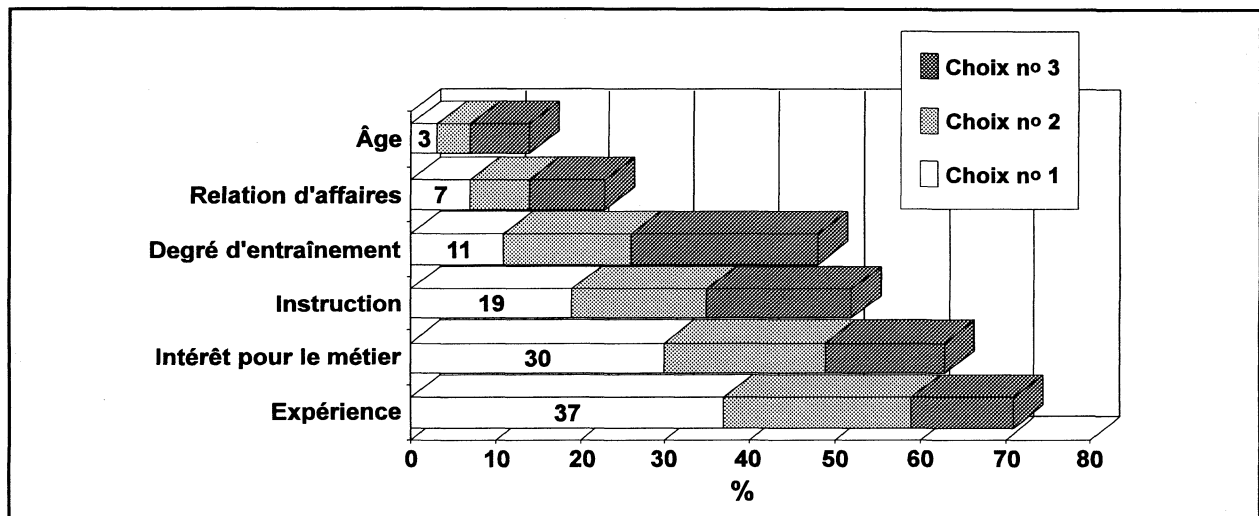
l'intérêt pour le métier étaient les facteurs les plus importants (figure 6). Ces critères représentent les premiers choix dans respectivement 37 % et 30 % des cas. L'instruction occupait la troisième place, c'est-à-dire que 19 % des répondants l'ont choisie comme premier critère d'importance dans l'embauche.

Il serait bon de se questionner sur les raisons qui incitent les gestionnaires à accorder si peu d'importance au degré d'instruction lors

occupent les trois premières positions avec respectivement 38 %, 25 % et 20 %. Les résultats de l'étude de Robichaud et McGraw (1993) auprès des propriétaires-dirigeants francophones du nord-est ontarien sur l'importance des fonctions de l'entreprise étaient pratiquement identiques.

En ce qui a trait aux activités de direction, 76 % des répondants consultent lors de décisions importantes. Parmi les personnes con-

Figure 6 - Critères d'embauche



de l'embauche. À cet effet, l'étude menée par l'IEA (1992) faisait ressortir que le manque de main-d'oeuvre qualifiée provenait du manque de formation et de scolarisation. «Ils ont dit que les candidats sont peu instruits ou ont une formation inadéquate, insuffisante ou pas du tout de formation.»

Nous observons à la figure 7, qui porte sur l'importance que les propriétaires-dirigeants accordent aux différentes fonctions de l'entreprise, qu'ils accordent peu d'intérêt à la gestion des ressources humaines. Ainsi, la fonction «ressources humaines» occupe le quatrième rang avec 12 % des répondants qui la considèrent comme la fonction la plus importante de l'entreprise. Les fonctions «gestion financière», «production et marketing»

sultées, on retrouve des amis ou des proches parents (52 %), des subordonnés (72 %), des experts de l'extérieur (79,5 %) ainsi que d'autres gens d'affaires (75 %).

L'analyse de la figure 8 indique que les activités de contrôle sont parmi les plus pratiquées par les gestionnaires. En effet, la plupart des pratiques de contrôle telles que les budgets de vente, les budgets de dépenses d'exploitation, les budgets de caisse ainsi que la prise des inventaires sont pratiquées par 69 % à 76 % des répondants au moins une fois par année. Entre 10 % et 15,4 % des répondants utilisent ces outils de contrôle de 2 à 3 fois par année, et entre 26 % et 45 % les utilisent 4 fois et plus par année.

Un autre volet étudié fut celui de l'utilisation de l'informatique. Les résultats démontrent que 65 % des répondants ont dit utiliser l'informatique régulièrement ou en partie. Les logiciels les plus utilisés sont Lotus (16 %), Bedford (11 %) et ACCPAC (7,2 %).

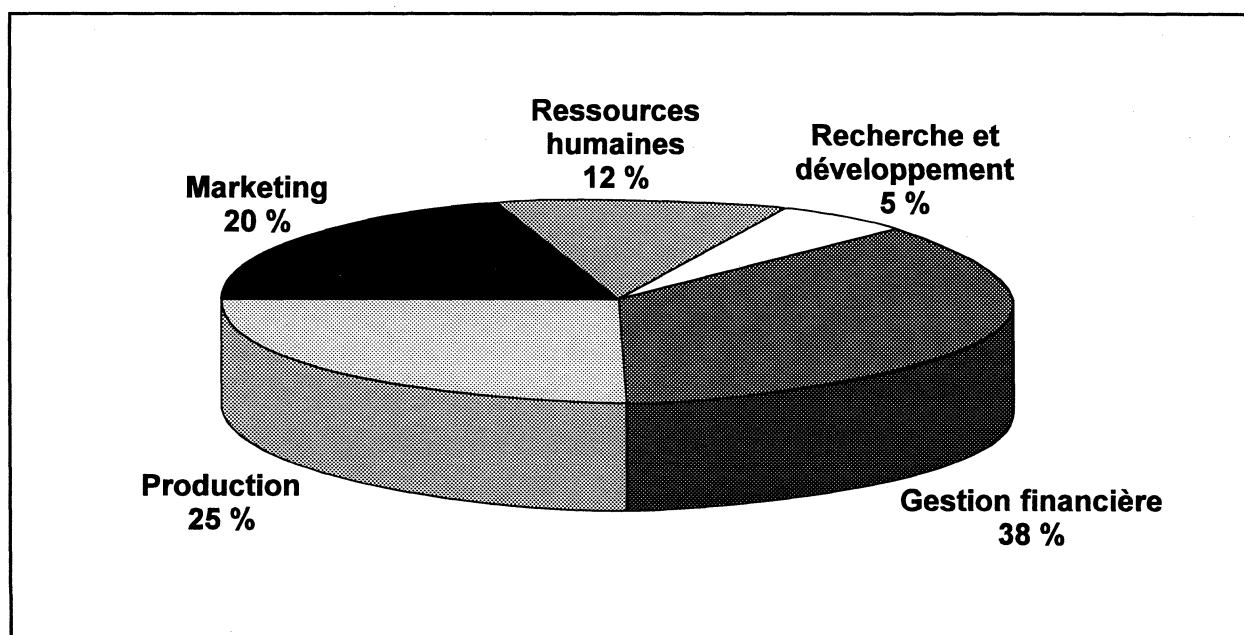
L'étude menée auprès des membres du Conseil économique par le Centre de recherche en sciences administratives (CRSA) de l'Université de Moncton a démontré que les membres du Conseil économique utilisent l'informatique dans leurs opérations à 78,4 % (dont 17,3 % partiellement) comparativement à 54,1 % en 1986. Ces résultats démontrent une augmentation de l'utilisation de l'informatique de gestion.

Facteurs de succès de l'entreprise

Nous avons également identifié les facteurs de succès de l'entreprise tels qu'ils sont perçus par le propriétaire-dirigeant.

Tout d'abord, nous nous sommes attardés sur les facteurs influençant le plus l'environnement économique de l'entreprise (figure 9); la concurrence et la taxe sur les produits et services (TPS) représentent les deux plus importants. Quant à la concurrence, 57 % des répondants l'ont considérée comme étant le premier facteur influençant l'environnement économique et 84 % comme l'un des trois premiers facteurs. Quant à la TPS, elle fut choisie par 68 % des répondants comme étant l'un des trois premiers facteurs. La disponibilité de la main-d'oeuvre spécialisée occupe le troisième rang avec 42 % des répondants qui l'ont identifiée comme étant l'un des trois premiers facteurs d'importance. Un fait à noter, l'étude de l'IEA (1992) faisait ressortir les problèmes causés par les difficultés de recrutement de personnel qualifié : «Les difficultés qu'éprouvent les entreprises à trouver du personnel suffisamment qualifié sont la source de toutes sortes de problèmes. Presque tous ces problèmes affectent la rentabilité d'une petite entreprise : directement par une perte de revenus et l'augmentation des coûts, ou indirectement par la qualité infé-

Figure 7 - Importance des fonctions de l'entreprise



rieure des services ou du travail et le gaspillage de temps.»

Enfin, nous avons interrogé les propriétaires-dirigeants sur les perceptions qu'ils avaient des facteurs de succès en affaires. Il en est ressorti (figure 10) que plus de la moitié d'entre eux (54 %) considérait la compétence du personnel comme le facteur le plus important du succès de l'entreprise. Ils ont nommé ce facteur dans 91 % des cas comme étant l'un des trois principaux facteurs. L'importance accordée à la compétence du personnel comme facteur de succès semble en contradiction avec le peu d'importance que les propriétaires-dirigeants accordent aux ressources humaines et à leur formation (figure 5). Le choix du secteur d'activité et les longues heures de travail occupent respectivement les deuxième et troisième rangs dans l'ordre d'importance des facteurs de succès en affaires.

Conclusion

D'une façon générale, les résultats de cette étude sont comparables à ceux qui ont été obtenus lors de l'étude menée par Robichaud et McGraw (1993) auprès de 209 propriétaires-dirigeants francophones du nord-est ontarien. Il s'agit plus particulièrement des résultats obtenus au sujet de certaines caractéristiques personnelles telles que l'âge, l'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux des répondants. Quant aux résultats sur les pratiques de gestion des répondants, très peu de différences ont pu être observées particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation des procédures de contrôle et des ressources humaines.

Les résultats similaires des deux études nous permettent de croire qu'il est éventuellement possible de procéder à l'élaboration d'un profil décrivant plus particulièrement les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants franco-

Figure 8 - Pourcentage de pratique des activités de contrôle par les propriétaires-dirigeants

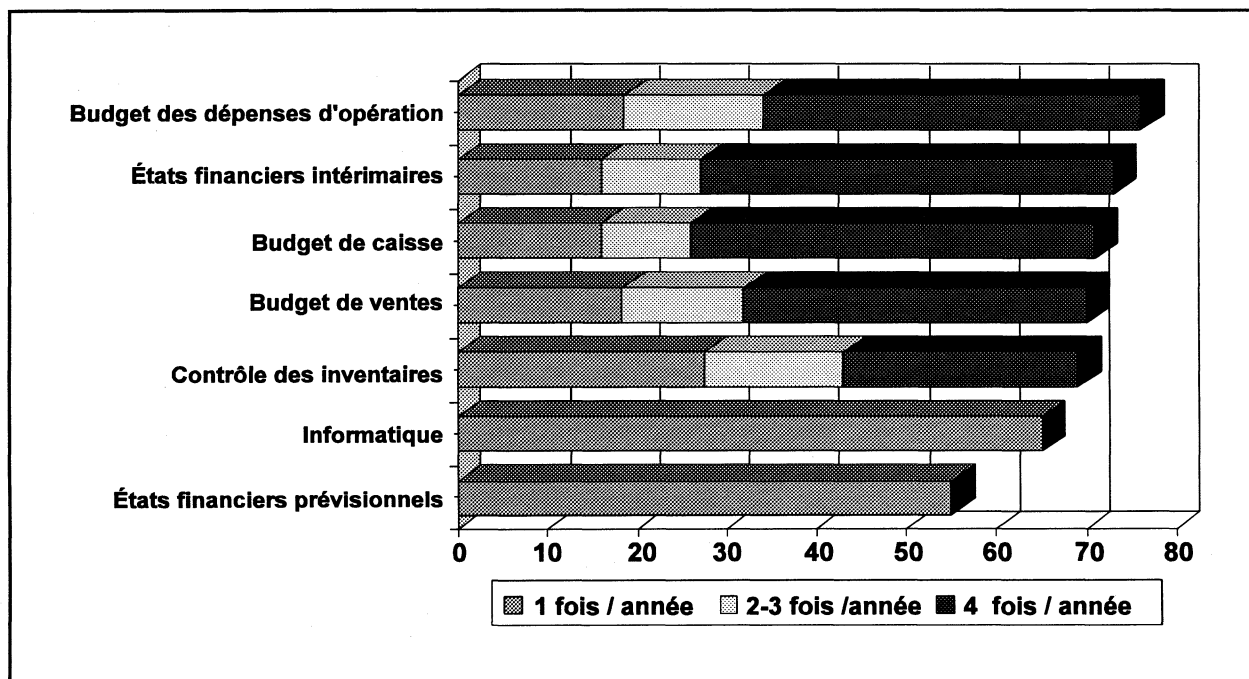
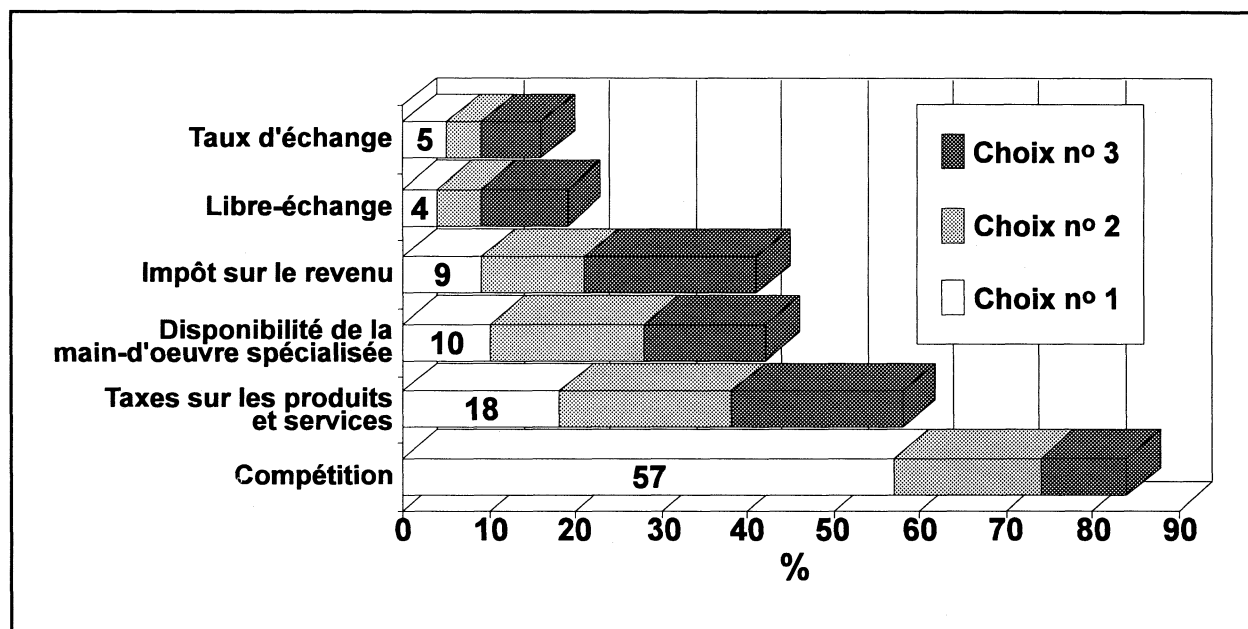


Figure 9 - Environnement économique



phones hors-Québec. Une connaissance accrue de ce profil devrait permettre d'identifier les éléments à améliorer dans la gestion des PME.

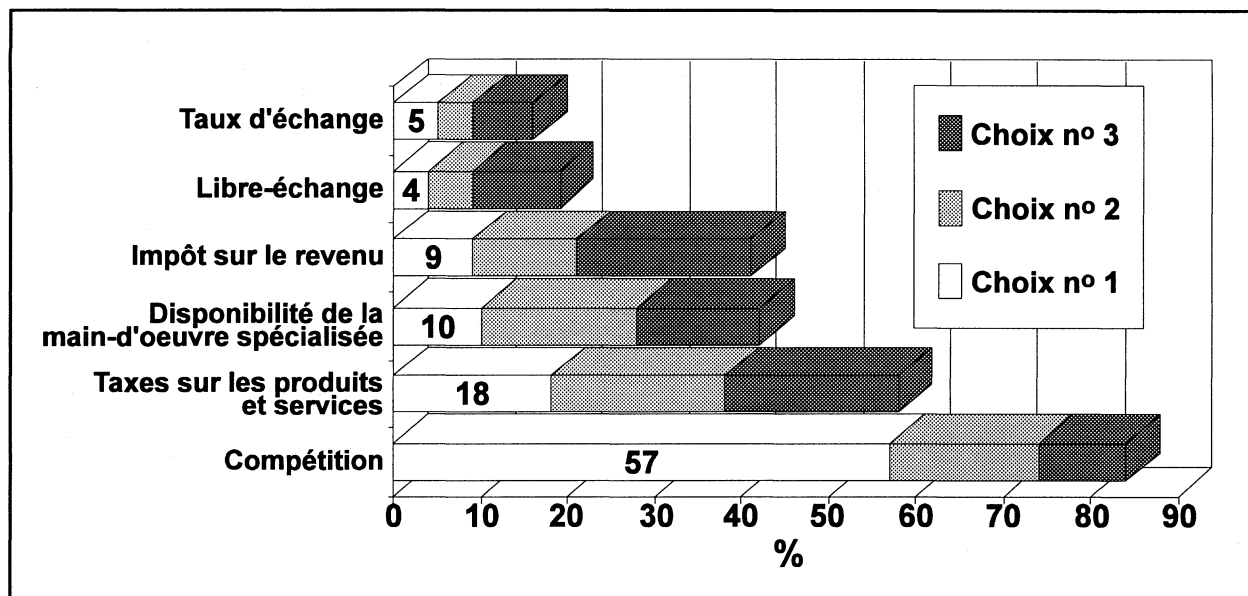
L'analyse du profil du propriétaire-dirigeant permet de faire ressortir quelques généralités : premièrement, le profil du propriétaire-dirigeant francophone du Nouveau-Brunswick ainsi que ses pratiques de gestion ne diffèrent pas de ceux des autres propriétaires-dirigeants du Canada atlantique et de certaines autres régions canadiennes; deuxièmement, la fonction «contrôle» est largement utilisée, par les entreprises, au détriment de la fonction «ressources humaines». Bien que les propriétaires-dirigeants considèrent que la compétence du personnel est l'un des éléments clés du succès en affaires, la gestion des ressources humaines se fait de façon informelle; les pratiques de gestion le confirment. À cet effet, Garand et Fabi (1992) font ressortir que même si la majorité des propriétaires-dirigeants reconnaissent la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, de nombreuses études démontrent qu'ils éprouvent des

Les résultats similaires des deux études nous permettent de croire qu'il est éventuellement possible de procéder à l'élaboration d'un profil décrivant plus particulièrement les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants francophones hors-Québec.

difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel. Toujours selon ces enquêtes, les difficultés de recrutement et de formation du personnel constitueraient les plus grands problèmes de gestion des PME.

Puisque les entrepreneurs doivent souvent assumer eux-mêmes les responsabilités de gestion des ressources humaines, il est plausible de croire qu'un besoin pressant existe sur ce plan. Les programmes de formation en gestion du personnel pourraient aider les en-

Figure 10 - Facteurs de succès en affaire



trepreneurs à s'acquitter efficacement de cette fonction. Il semble que des efforts additionnels devraient être déployés de ce côté afin que des programmes de formation adaptés aux besoins actuels des entrepreneurs soient mis sur pied et que les entreprises soient sensibilisées à leur importance. Sur ce point, Blatt (1992) révèle, dans une étude menée récemment en Ontario pour le compte du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, que la sensibilisation aux programmes d'aide gouvernementale est très faible. En effet, seulement 4 % des entreprises interrogées connaissaient l'existence de sept programmes gouvernementaux parmi les treize en place actuellement. Il serait intéressant de savoir si les programmes gouvernementaux mis en place pour aider les PME connaissent la même popularité au Nouveau-Brunswick.

Pour en savoir plus :

- Benoît, C., M.D. Rousseau, «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne 1990, p. 39-55.
- Blatt, R. «Les entrepreneurs Franco-Ontariens», *Revue du Nouvel-Ontario*, vol 13-14, 1991-1992, p. 57-70.

Centre de recherche en sciences administratives. *L'implantation de la bureautique dans un groupe cible*, Université de Moncton, 1986.

D'Ambrose, G.R. «Personal Characteristics, Organizational Practices, and Managerial Effectiveness: A comparative Study of French and English-Speaking Chief Executives in Québec», Doctoral Dissertation, Los Angeles, University of California, 1974.

Garand, Denis J., B. Fabi, «Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME», *Revue Organisation*, automne 1992, p. 61-99.

Gasse, Y. «Characteristics, Functions and Performance of Small Firm Owner-Manager in Two Industrial Environments», Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University, 1978.

Gasse, Y. «L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME», *Revue internationale de gestion des petites et moyennes organisations (PMO)*, Volume 4, n° 1, 1989, p. 3-11.

Industry, Science and Technology Canada. «Entrepreneurship & Small Business Office, Wage and Salary Earners 1985-1988», mars 1991.

Institut entrepreneurial de l'Atlantique. «La petite entreprise dans le Canada atlantique», rapport de l'étude 1990 du groupe de travail de l'IEA sur la petite entreprise, 1991.

Institut entrepreneurial de l'Atlantique. «La petite entreprise dans le Canada atlantique, du point de vue des ressources humaines», 1992.

Lalonde, C., G. D'Ambrose, «Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil», *Revue P.M.O.*, 1985, p. 5-19.

Neiswander, D.K. *et al.* «Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne 1990, p. 7-25.

Robichaud, Y., E. McGraw. «Le propriétaire-dirigeant francophone du nord-est ontarien : Les éléments d'un profil», document de travail n° 78, 1993, École de commerce et d'administration, Université Laurentienne, Sudbury, Ontario (soumis pour publication à la Revue du Nouvel-Ontario).

Robidoux, J. et G. Garnier. «Facteurs de succès et faiblesse des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées», Sherbrooke: Faculté d'administration, 1973.

Statistique Canada. «Niveau de scolarité et fréquentation scolaire», n° 93-328.

Annexe - Méthodologie de l'enquête

La méthodologie repose sur un questionnaire distribué à des propriétaires-dirigeants francophones du Nouveau-Brunswick. Les entreprises furent sélectionnées à partir de la liste des membres du Conseil économique du Nouveau-Brunswick et d'une façon aléatoire dans les répertoires des Commissions industrielles francophones du Nouveau-Brunswick. Le questionnaire était divisé en quatre parties : la première partie portait sur l'entreprise, dont le nombre d'années d'existence, la taille ainsi que le secteur industriel; la deuxième partie traitait des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant dont l'âge, le niveau d'instruction, les expériences de travail ainsi que l'environnement familial; la troisième partie concernait les pratiques de management reliées à l'organisation, à l'encadrement, à la direction ainsi qu'au contrôle. Les variables retenues sont celles le plus communément utilisées dans les études pour la détermination des traits inhérents à des groupes particuliers de dirigeants et aux pratiques administratives qu'ils utilisent. À titre d'exemple, Robidoux et Garnier (1973), D'Ambroise (1974), Gasse (1978) et Lalonde et D'Ambroise (1985) et Gasse (1989) sont des études menées en contexte québécois; la dernière partie du questionnaire portait sur

l'environnement économique et les facteurs reliés au succès en affaires.

Le questionnaire fut pré-testé sur un groupe de 15 propriétaires-dirigeants et chaque envoi fut suivi d'un appel téléphonique, au propriétaire, pour l'informer qu'un questionnaire lui avait été envoyé et, s'il y avait lieu, pour clarifier certaines interrogations. Les questionnaires furent envoyés durant la période estivale 1992. Deux cent soixante questionnaires sur une possibilité de 866 furent retournés. De ce nombre, 162 provenaient des membres du Conseil économique et 98 provenaient des entreprises des Commissions industrielles, pour un taux de retour de 30 %.

Le tableau 1 présente l'échantillon des entreprises étudiées par rapport au secteur industriel. Le secteur manufacturier représente 26 % des répondants; le commerce de détail 37 %; le secteur des services, 37 % des répondants. Ces proportions sont relativement similaires à celles obtenues par l'étude de l'Institut entrepreneurial de l'Atlantique (IEA, 1991) menée au Canada atlantique en 1990 avec des proportions de 27 %, 46 % et 27 % respectivement. Cette distribution se compare aussi avec la moyenne canadienne pour la petite entreprise, pour laquelle les secteurs primaire, minier, manufacturier et construction représentaient 25,3 % et le commerce de gros et de détail représentaient 21,5 % de la population de la PME au Canada.

Le tableau 2 présente l'échantillon par rapport à l'âge de l'entreprise, au nombre d'employés ainsi qu'au chiffre d'affaires. Ces classifications sont aussi divisées en secteurs industriels. Les résultats démontrent que la distribution des entreprises par rapport au nombre d'années d'existence est assez bien partagée. Le nombre de PME ayant 10 ans et plus d'existence est comparable au nombre des 10 ans et moins. En ce qui a trait à la taille, 106 entreprises (41 %) avaient moins de 5 employés et 84 entreprises (32 %) avaient

Tableau 1 - Entreprises étudiées par secteur industriel

MANUFACTURIER	n = 259	%
- Alimentaire (manufacturier)	13	
- Produits forestiers (ameublement)	8	
- Machinerie et équipement	6	
- Construction (domiciliaire, commerciale, route)	16	
- Producteur agricole et laitier	8	
- Pierre, brique, bloc et verre	2	
- Autres manufactures	14	
Total	67	25,8 %
COMMERCE DE DÉTAIL		
- Alimentation en gros	5	
- Magasin d'alimentation	11	
- Dépanneur	9	
- Concessionnaire d'automobiles, motoneiges, motos	3	
- Quincaillerie et matériaux de construction	11	
- Meuble et appareil ménager	4	
- Boutique spécialisée	22	
- Station-service et réparation	9	
- Restaurant et restauration rapide	13	
- Autres commerces de détail	10	
Total	97	37,5 %
SERVICE		
- Professionnel (avocat, comptable, architecte)	21	
- Assureur et agent d'immeuble	12	
- Foyer de soin et service de santé	3	
- Service de consultation (marketing, informatique)	15	
- Hôtellerie et attraction touristique	3	
- Communication (télévision, journaux, radio)	7	
- Soins personnels (coiffeur, esthéticienne)	7	
- Transport et location	3	
- Autres services	27	
Total	95	36,7 %
Total	259	100 %

de 6 à 15 employés. Seulement 21 entreprises (8 %) avaient plus de 50 employés, ce qui démontre que les entreprises étudiées sont principalement petites quant au nombre d'employés. Ces résultats sont relativement similaires à ceux de l'échantillon de l'IEA (1991) où seulement 8 % des entreprises avaient 50 employés et plus.

Le chiffre d'affaires (tableau 2) démontre que 46 % des entreprises ont des ventes inférieures à 500 000\$ et que 66 % ont un chiffre d'affaires qui ne dépasse pas 1 million de dollars. Les résultats de l'échantillon sont dans le même ordre que ceux de l'IEA (1991)

avec des proportions respectives de 47,2 % et de 66 %.

L'analyse des données portant sur les entreprises de l'échantillon démontre que les caractéristiques observées sont relativement similaires à celles des entreprises du Canada atlantique.

Tableau 2 - Âge, taille et chiffre d'affaires des entreprises étudiées selon les secteurs d'activités

Secteurs		Manufacturier n = 67	Commercial n = 97	Service n = 95	Total n = 259
Âge (année)	1 - 5 ans	11	19	22	52
	6 - 10 ans	19	22	22	63
	11 - 20 ans	16	29	28	73
	20 ans et +	21	27	23	71
	non répondu	0	0	0	0
Nombre (d'employés)	0 - 5	16	41	49	106
	6 - 15	23	30	31	84
	16 - 50	17	20	9	46
	51 et +	11	5	5	21
	non répondu	0	1	1	2
Chiffre d'affaires (en 000)	0 - 50	0	5	15	20
	50 - 100	1	3	6	10
	100 - 200	9	13	13	35
	200 - 500	14	20	19	53
	500 - 1000	13	15	24	52
	1000 et +	29	41	18	88
	non répondu	1	0	0	1

L'EMPLOI ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

UNE PRÉOCCUPATION DE LA FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP

Dans sa détermination à stimuler l'évolution de l'emploi dans toutes les localités du Québec, la Fondation de l'Entrepreneurship veut démontrer les vertus du plein emploi et sensibiliser toute la population sur les moyens d'y parvenir.

Par l'entremise de sa Boutique de l'entrepreneur, la Fondation vous offre :

Une série de six vidéocassettes : ***L'emploi et le développement local***
(incluant le guide d'utilisation) - 180 \$ plus T.P.S. et T.V.Q.

- | | |
|--|---|
| ■ L'urgence de passer à l'action, 30 minutes | ■ L'aide à l'entreprise, un réseau efficace, 21 minutes |
| ■ L'entrepreneur, créateur d'emplois, 26 minutes | ■ La découverte du capital, 22 minutes |
| ■ La compétence au cœur du développement, 25 minutes | ■ Enfin maître de son développement, 25 minutes |

Le volume : ***Entrepreneurship et développement local***
24.95 \$ plus T.P.S.

Une vidéocassette : ***Le développement de l'emploi, J'en fais mon affaire***
49 minutes - 49.95 \$ plus T.P.S. et T.V.Q.

Pour vous procurer ce matériel :



**Boutique de
l'entrepreneur**

160, 76^e Rue Est, Bureau 260
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Téléphone : (418) 646-5400
sans frais 1 800 661-2160
Télécopieur : (418) 646-2246

CORINNE BRULEY

YVON GASSE ALAIN BRIDAULT YVAN DUBUC

RENÉ BLAIS LUC MORISSET

YVON G. PERREAULT PIERRE HÉBERT

LOUISE DESROSIS PIERRE LEVASSEUR

ROGER A. BLAIS JACQUES LALANDE

LOUIS JACQUES FILION DANIELLE TREMBLAY

DIANE FORGUES-MICHAUD

MARC CHIASSON DANIELLE L'HEUREUX SERGE CARRIER

ANNE-GENEVIÈVE GIRARD JACQUES VALLERAND

MARCEL LAFRANCE

PIERRE CORBEIL GASTON MELOCHE DANIEL VAILLANCOURT

PIERRE-ANDRÉ JULIEN MURIELLE DROLET

DOMINIQUE BEAULIEU MICHEL ZINS

ANDRÉ BELLEY GILLES CHAREST

RÉAL GAUTHIER LOUISE GAGNÉ

JEAN PICARD SYLVIE LAFERTÉ

JEAN-PIERRE BÉGIN ANDRÉ JOYAL

JACQUES PLOURDE PAUL A. FORTIN

WILBROD LECLERC

MICHELINE BARTLETT JEAN-HUGUES TREMBLAY

PIERRE FILIATRAULT

PHILIPP GRENON PAUL PRÉVOST

GÉRARD PERRON

MARIE-JEANNE FRAGU CAMILLE CARRIER

PAUL DOMINIQUE GAGNON SYLVAIN TESSIER

PIERRE-ANDRÉ POMERLEAU

BRIGITTE VAN COILLIE-TREMBLAY

JEAN-MARIE TOULOUSE ANDRÉ ROCQUE

Ces experts
en entrepreneurship et en PME
ont mis leur créativité au service de la
COLLECTION «**ENTREPRENDRE**»
ET VOUS?

AVEZ-VOUS DÉJÀ SONGÉ À DEVENIR AUTEUR DE LA COLLECTION «**ENTREPRENDRE**»?
POURQUOI PAS? RENSEIGNEMENTS : MONIQUE DUBUC (418) 646-1994

La réutilisation dans les projets informatiques : une opération rentable pour la BNC

Daniel Desjardins

Les entreprises fonctionnent grâce aux connaissances qu'elles produisent, utilisent et maîtrisent. Dans le cas du développement et de l'entretien des systèmes informatiques, les nouvelles connaissances sont produites grâce à plus de 85 % de connaissances antérieures (Arnold et Stepoway, 1987). Seule une petite fraction des logiciels développés sont uniques ou innovateurs (Jones, 1984). Dans un tel contexte, la gestion des connaissances relatives aux projets antérieurs peut être un facteur important pour augmenter la productivité de l'entreprise. C'est ici que le concept «réutilisation» prend toute son importance.

La gestion des connaissances relatives aux projets antérieurs peut être un facteur important pour augmenter la productivité de l'entreprise. C'est ici que le concept «réutilisation» prend toute son importance.

Nous proposons un survol du concept de réutilisation, plus précisément de la gestion des composantes réutilisables dans les projets informatiques (développement et entretien des systèmes d'information). De plus, l'expérience de la réutilisation à la Banque Nationale du Canada (BNC) sera présentée.

Quoique plusieurs définitions de la

réutilisation aient été proposées depuis 25 ans¹, nous la définissons ainsi : «l'emploi d'une composante (savoir ou savoir-faire) accumulée et disponible sous une forme facilitant son utilisation dans un nouveau contexte».

Depuis longtemps, la documentation informatique présente la réutilisation comme étant un moyen essentiel pour augmenter la productivité des développeurs et la qualité des logiciels (Boehm, 1983 ; Freeman, 1987). Cependant, les expériences et les recherches réalisées jusqu'à présent ont permis de constater que les aspects «non techniques» relatifs à la réutilisation (gestion, économie, politique, social, culturel, contractuel et légal) sont importants et plus difficiles à résoudre que les problèmes techniques (Biggerstaff et Richter, 1987 ; Tracz, 1987A ; Apte, 1990 ; Lister, 1991 ; Prieto-Díaz, 1991). Selon Prieto-Díaz (1993) et Tracz (1994), le problème en génie logiciel n'est pas le manque de réutilisation mais bien le manque de réutilisation systématique. Ce constat incite à mettre l'accent sur la recherche d'une approche globale pouvant améliorer l'efficacité et simplifier l'élaboration de stratégies pour intégrer et gérer la réutilisation.

Problématique du génie logiciel

Les besoins pour le développement des systèmes d'information ont augmenté consi-

dérablement depuis les années 60. Le nombre de lignes de programmation (le «code») produit par l'armée américaine a été multiplié par 15 depuis les années 70 (Endoso, 1992).

D'après les observations de Nolan (1979, *in* Jones 1984), on demande de plus en plus, aux concepteurs et aux programmeurs, de travailler sur des problèmes déjà résolus à plusieurs reprises dans le passé. On est passé de 100 % de nouvelles applications informatiques dans les années 50 à moins de 50% en 1983. Selon une projection, ce pourcentage atteindra 25 % avant la fin des années 90, et 10 à 15 % au début des années 2000. Enfin, selon ce même auteur, les entreprises devront supporter un stock de logiciels pendant de très longues périodes.

La réutilisation est «l'emploi d'une composante (savoir ou savoir-faire) accumulée et disponible sous une forme facilitant son utilisation dans un nouveau contexte».

Outre ces constructions de composantes logiciels de plus en plus similaires, nous pouvons constater une augmentation importante des problèmes de conception et de développement des systèmes d'information (Jones, 1984; Arango, 1986 ; Joyce, 1988 ; Cox, 1990). Voici les principaux problèmes liés à cette «crise du logiciel» :

- faible productivité des concepteurs et des programmeurs;
- piètre qualité des logiciels;
- pauvreté des moyens;
- manque de personnel compétent;
- retards de livraison;
- non-respect du budget;
- documentation inadéquate des systèmes;
- manque de règles et de standards pour le développement;

- conception propre à chaque programmeur.

Devant l'augmentation des demandes et de leur complexité, les entreprises cherchent des solutions pour adapter leurs méthodes, leurs techniques et leurs outils de manière à être plus performantes. Le concept de réutilisation des connaissances est peut-être une aide précieuse pour améliorer cette situation. C'est du moins cette approche qui semble expliquer le succès des Japonais (Matsumoto, 1984; Cusumano et Kemerer, 1990 ; Tracz, 1994).

En effet, l'attitude des Japonais face au développement de logiciels nous pousse à nous interroger sérieusement. Selon Motto (*in* Tracz, 1987A), leur raisonnement est généralement le suivant : «ask not what you can do for your software, but what your software can do for you». Cette façon de favoriser l'expérience (les connaissances ou composantes disponibles) est peut-être un élément de solution.

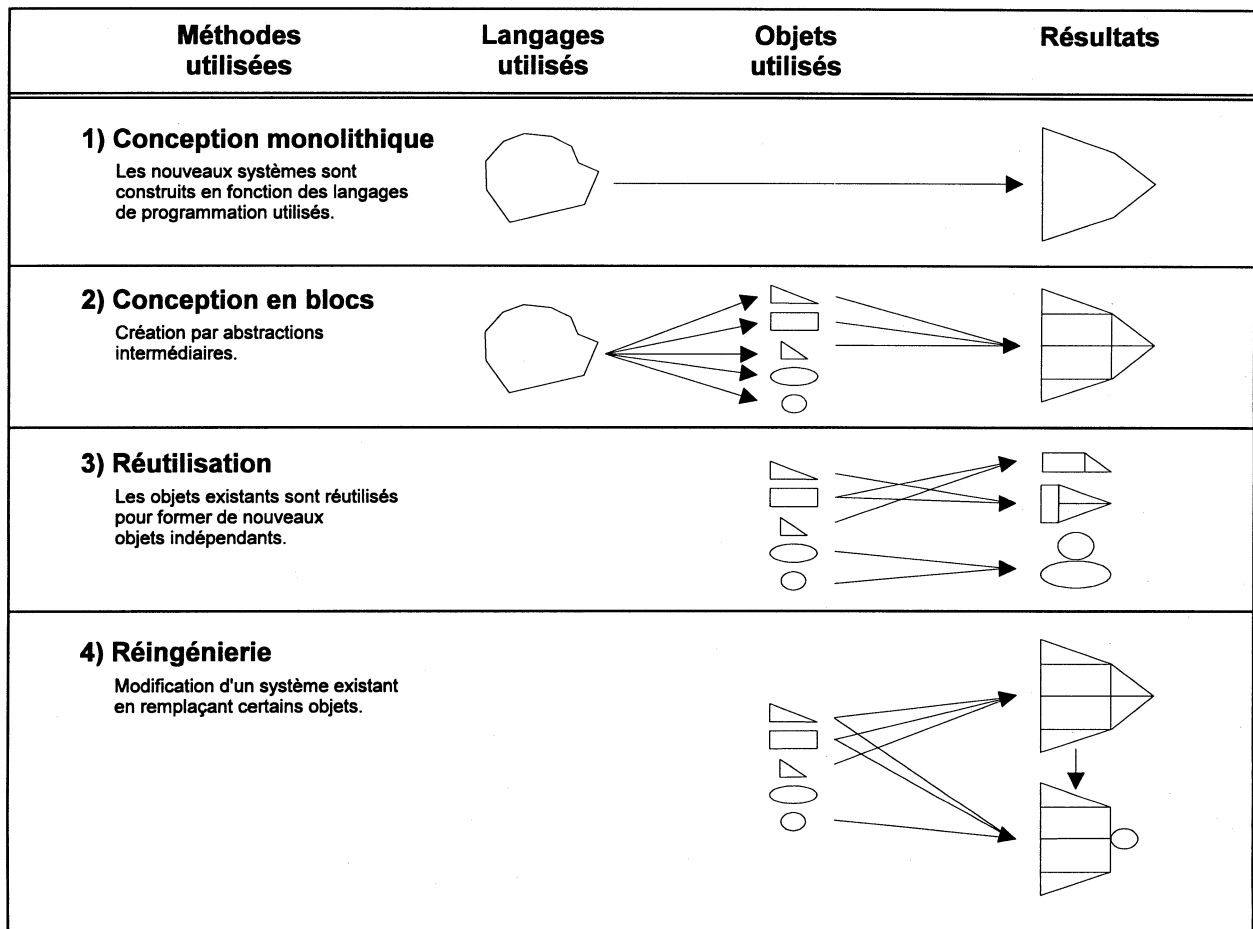
Conception des systèmes d'information

Selon Fischer, Lemke et Rathke (1987), deux approches principales sont utilisées pour le développement et l'entretien des systèmes d'information : la conception traditionnelle (monolithique) et la conception par composition. Cette deuxième approche se divise en trois : la conception par blocs; la reconception ou réingénierie; la réutilisation. La figure 1 illustre ces différentes approches et présente la réutilisation comme étant un élément clé de la conception des futurs systèmes informatiques.

Statut de la recherche

Plus de 2000 articles sur la réutilisation des composantes des logiciels ont été publiés et

Figure 1 - Différentes méthodes de conception de systèmes



Adaptation de Fischer, Lemke et Rathke (1987)

ce nombre augmente tous les jours. Les travaux de recherche d'avant 1992 étaient presque exclusivement axés sur l'efficacité des méthodes et des outils disponibles dans l'entreprise :

- le développement d'outils de classification et de recherche;
- l'adaptation des méthodes de développement existantes;
- la modélisation des connaissances (orientation-objet, etc.);
- la détermination des composantes potentiellement réutilisables;
- la mesure des coûts de réutilisation.

Malheureusement, un très faible pourcentage de recherches traitaient des aspects de gestion (management, social, politique, culturel, financier, légal). Dans ce sens, il sera particulièrement intéressant de suivre l'évolution des travaux et des expériences relatives aux aspects suivants :

- les facteurs clés de succès et d'échecs de la réutilisation;
- les changements et les effets organisationnels;
- les stratégies d'intégration et de gestion de la réutilisation;
- l'analyse et l'architecture par domaine;
- le marché d'échanges électroniques de composantes;
- la réutilisation pour les PME.

Jusqu'à présent, les principaux travaux de recherche ont été présentés lors de conférences internationales sur la réutilisation^{2,3,4,5,6}. La prochaine conférence internationale aura lieu à Rio de Janeiro, au Brésil, en novembre 1994⁷.

Le processus de réutilisation est généralement représenté par trois fonctions : la création, la gestion des connaissances et la réutilisation de ces connaissances.

Processus de réutilisation

Le processus de réutilisation est généralement représenté par trois fonctions : la création, la gestion des connaissances et la réutilisation de ces connaissances. Le modèle général qui synthétise les principales activités relatives dans la documentation (Freeman, 1987; Prieto-Díaz et Jones, 1988; Moineau *et al.*, 1989; Cardiera et Basili, 1991; Kruzela, 1992) présente trois phases distinctes :

- la première phase du processus est caractérisée par la fonction «création des composantes réutilisables». L'activité de «conception» peut être réalisée avec ou sans composantes réutilisables. La «description» de ces composantes constitue une forme de représentation pour faciliter leurs recherches futures. La «qualification» des composantes établit si elles répondent aux critères de qualité déterminés par l'administrateur du répertoire. Les composantes qui ne sont pas qualifiées ne sont pas entreposées dans le répertoire. Enfin, la «classification» des composantes permet l'ordonnement dans le répertoire et facilite les recherches et la gestion des composantes;
- la deuxième phase est relative à la fonction

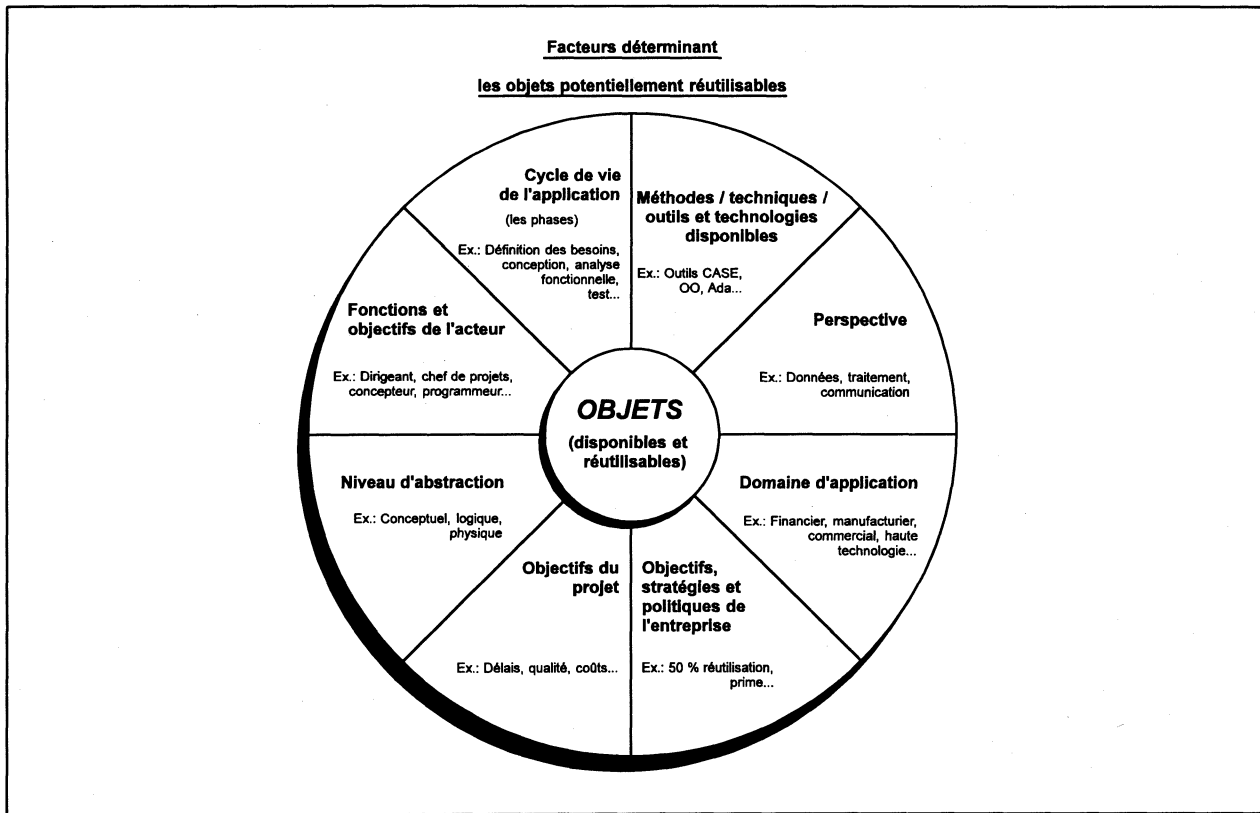
«gestion du répertoire des composantes». Cette fonction est constituée de 5 activités: l'«identification des composantes» consiste à trouver les composantes potentiellement réutilisables dans l'entreprise et celles à concevoir. Cette activité peut être intégrée à un processus d'architecture globale des besoins ou à une analyse par domaine d'affaires; l'«administration du répertoire» inclut l'élaboration des stratégies de réutilisation, l'identification des réutilisateurs et l'obtention de leurs droits en plus de la distribution du répertoire, du contrôle des informations, de la vérification et de l'approbation des composantes demandées; le «maintien de l'évolution du répertoire» permet de gérer les standards, l'enregistrement, la mise à jour et l'effacement des composantes périmées; l'«opération du répertoire» regroupe les activités de développement des outils et utilitaires disponibles sur le répertoire, la sécurité de l'environnement et l'opération des fonctions automatisées; enfin, l'«entretien des composantes» permet d'assurer les changements ou les corrections des composantes;

- la troisième phase introduit la fonction «réutilisation», divisée en trois activités principales : la «recherche ou le repérage» des composantes réutilisables qui permet la sélection des composantes en fonction des besoins; l'«adaptation» qui permet de modifier les composantes sélectionnées pour les faire correspondre aux besoins du projet; enfin, l'«assemblage» des composantes qui consiste à trouver une nouvelle solution à partir des composantes choisies dans le répertoire.

Composante réutilisable

Pour être réutilisable, une composante doit avant tout être disponible. Pour ce faire, elle doit être conservée sous une forme qui permet de la retrouver et d'en comprendre l'utilité

Figure 2 - Les composantes réutilisables



(par exemple, une description précise de son rôle et de son environnement de fonctionnement).

Le modèle ci-dessus (figure 2) permet de recenser quelques facteurs déterminant la nature et les types de composantes (objets de connaissances) éventuellement disponibles dans le répertoire.

Il permet aussi de mieux comprendre l'importance de la classification des composantes. Voici une brève description de ces facteurs :

- le cycle de vie de l'application situe la phase dans laquelle la tâche d'un réutilisateur potentiel est exécutée;

- les méthodes/techniques/outils et technologies disponibles précisent le degré de standardisation et de formalisation de l'entreprise. Ils caractérisent l'environnement fonctionnel de développement et de l'entretien des projets informatiques;

- les perspectives axent la recherche des composantes en fonction de la dimension des données, des traitements ou des communications. Ces dimensions sont des axes différents en informatique et supposent des ressources particulières;

- le domaine d'application précise le secteur des affaires relatif à l'application à développer. Par exemple, pour une application du secteur bancaire, les composantes telle «une procédure de calcul d'intérêt» auront plus de chance d'être recherchées;

- les objectifs stratégiques et politiques de l'entreprise fournissent aux acteurs différentes informations sur les objectifs de l'entreprise. Par exemple, une entreprise qui offre une prime (droit, reconnaissance) pour la création ou la réutilisation d'une composante ; une stratégie de réutilisation avec un taux de plus de 60 % dans les projets;
- les objectifs du projet sont propres aux projets. Par exemple, le délai de livraison d'un système d'information ou la qualité attendue pour les biens livrables;
- le niveau d'abstraction permet de préciser le degré de technicité ou de détail des composantes recherchées. Par exemple, le besoin d'une information générale ou très technique oriente différemment les recherches;
- les fonctions et les objectifs de l'acteur décrivent les besoins et les attentes des acteurs selon les fonctions, les responsabilités et les activités à réaliser.

Différents exemples de composantes réutilisables sont habituellement présentés dans la documentation, entre autres les programmes, les procédures de tests, les informations sur les projets et les employés, les stratégies, les contraintes, les règles de mesure, les architectures, les modèles, les standards, etc. Certaines des composantes les plus citées sont les programmes de conversion de date, les tables de calcul de taux d'intérêt ou d'impôt et les formats d'écrans de saisie.

Gestion de l'intégration du processus de réutilisation

Pour certains auteurs, tel Prieto-Díaz (1991), la stratégie d'intégration de la réutilisation

doit être incrémentielle afin de fournir la rétroaction nécessaire aux corrections et aux adaptations de l'environnement de l'entreprise. Cependant, pour être efficace, une intégration doit aussi assurer l'établissement de standards et de moyens de contrôle qui s'intègrent aux méthodes, aux techniques et aux outils de l'entreprise.

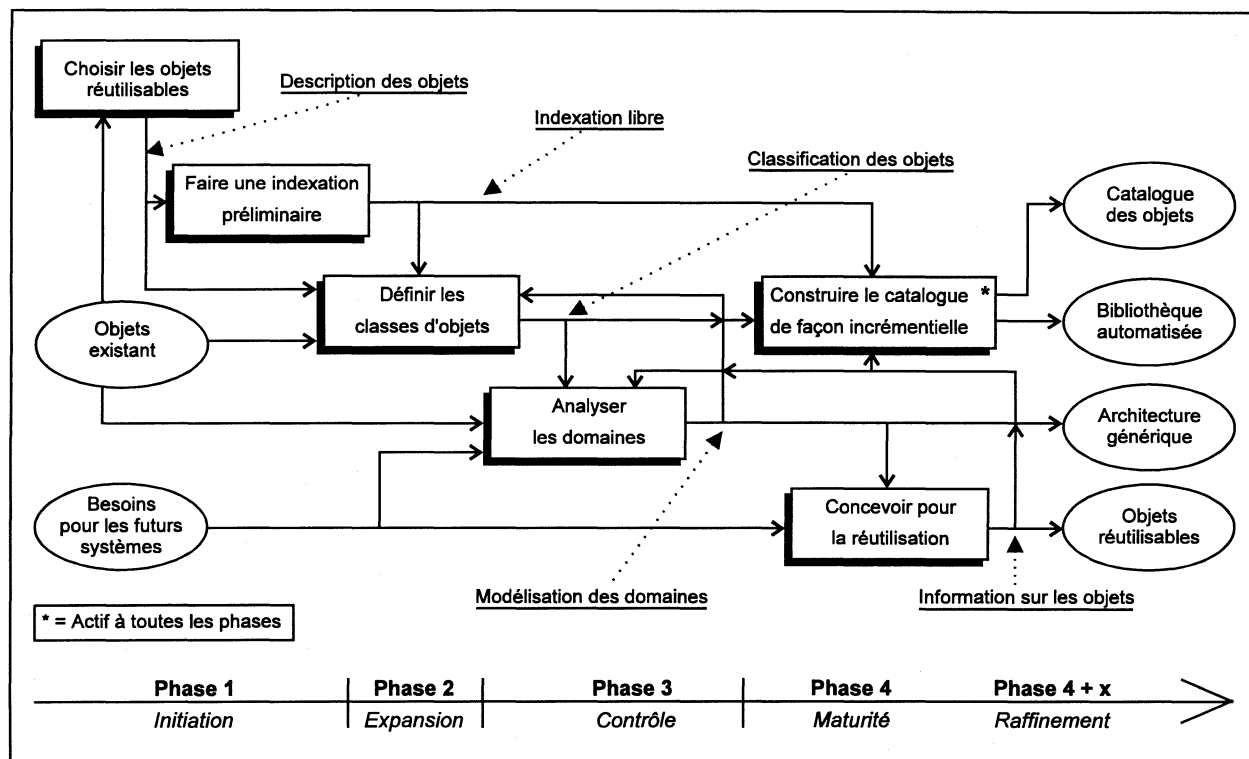
Pour être réutilisable, une composante doit avant tout être disponible. Pour ce faire, elle doit être conservée sous une forme qui permet de la retrouver et d'en comprendre l'utilité.

La figure 3 présente la stratégie d'intégration proposée par Prieto-Díaz (1991). On y retrouve les éléments importants qui apparaissent dans l'évolution du processus de réutilisation. L'intégration de ce processus fournit graduellement les biens livrables nécessaires à la gestion des objets réutilisables; certains de ces biens livrables sont présentés à droite de cette figure.

On remarque, dans le bas de la figure 3, une série de phases faisant référence aux modèles classiques d'introduction des technologies. Ces phases sont : l'initiation, l'expansion, le contrôle, la maturité et le raffinement. En voici une brève description.

Phase 1 - Initiation : cette première phase est caractérisée par le début de la conservation des composantes réutilisables. Elles sont identifiées à partir des composantes existantes et par certains concepteurs soucieux d'améliorer leurs performances de développement. Par la suite, le concept de réutilisation commence à émerger modestement. Les composantes sont alors conservées et la saisie de la description des composantes commence à s'automatiser. Le répertoire est créé.

Figure 3 - Programme d'intégration de la réutilisation



Adaptation de Prieto-Diaz (1991)

Phase 2 - Expansion : cette deuxième phase se détecte par le début de la classification structurée des composantes existantes. La saisie est automatisée et permet une description plus complète des composantes. La recherche des composantes est simplifiée et la direction de l'entreprise commence à considérer plus sérieusement les avantages de la réutilisation.

Phase 3 - Contrôle : cette phase est déterminée par le début de l'analyse des besoins futurs de l'entreprise. La modélisation de ces besoins permet d'établir des composantes génériques, c'est-à-dire des composantes ayant un potentiel de réutilisation. La création des composantes réutilisables commence alors à se formaliser.

Phase 4 - Maturité : cette phase indique une bonne intégration du concept dans les métho-

des existantes. L'ensemble des activités de création et de réutilisation est formalisé et courant. La réutilisation est promue et encouragée par des programmes d'intéressement. Les composantes créées peuvent être totalement réutilisables sans modification. Les principales fonctions du processus de création et de réutilisation sont automatisées. L'analyse et l'architecture par domaine sont intégrées dans le processus de développement.

Phase 4 + x - Raffinement : cette phase souligne le très bon contrôle de la gestion du processus de réutilisation. La recherche de l'optimisation des méthodes, des techniques et des outils caractérise cette phase.

Ce modèle théorique est intéressant, mais très peu de travaux ont permis d'analyser une entreprise à partir de ces différentes phases.

D'autres modèles de maturité, semblables à celui de Prieto-Díaz, ont été proposés (Koltun et Hudson, 1991 ; Basili et Dieter Rombach, 1991 ; Davis, 1993 ; Griss, Favaro et Walton, 1993). Une tendance actuelle est d'orienter les efforts d'intégration vers la mise en place du processus d'analyse ou d'architecture par domaine (architecture globale) afin d'assurer la conception de composantes génériques cohérentes selon les secteurs d'affaires de l'entreprise (Biggerstaff et Richter, 1987; Arango, 1993B; Griss, 1993; Lubars, 1993; Mayobre, 1993; Wallnau, 1993 ; Tracz, 1994). Nous tenterons de faire le lien entre le modèle de Prieto-Díaz et l'expérience de la Banque Nationale du Canada.

Pour certains auteurs, tel Prieto-Díaz (1991), la stratégie d'intégration de la réutilisation doit être incrémentielle afin de fournir la rétroaction nécessaire aux corrections et aux adaptations de l'environnement de l'entreprise. Cependant, pour être efficace, une intégration doit aussi assurer l'établissement de standards et de moyens de contrôle qui s'intègrent aux méthodes, aux techniques et aux outils de l'entreprise.

Réutilisation à la Banque Nationale du Canada

La Banque Nationale du Canada (BNC) est une entreprise de près de 12 000 employés. De ce nombre, plus de 1200 travaillent directement ou indirectement pour les secteurs informatiques. Environ 250 sont programmeurs ou analystes sur les différents projets de développement et d'entretien des systè-

mes. Pour cette entreprise, la réutilisation est une préoccupation quotidienne et grandissante. Selon le responsable du répertoire des composantes réutilisables de la BNC, la réutilisation est définie, à l'interne, comme étant «tout module, gabarit, fonction, composante ou utilitaire qui est utilisé à nouveau dans un autre contexte dans le but de produire un bien livrable identique (réutilisation sans modification) ou similaire (avec modification)». Un directeur de projet souligne que la composante qui illustre le mieux le phénomène de la réutilisation à la BNC est l'entité «Fichier Central Client» (FCC). En effet, cette composante générique est réutilisée par plus de 8 applications majeures. Tant les concepts que le code de programmation liés à cette composante sont cruciaux pour la BNC. Elle représente des économies de réutilisation considérables par l'effet de standardisation et de robustesse qu'elle entraîne dans ses applications.

Historique de la réutilisation à la BNC

Depuis le début de ses projets informatiques, la réutilisation est une activité informelle à la BNC. Au début des années 80, la technologie des bases de données lui a permis de faciliter la conservation et la gestion des informations sur les composantes des applications existantes. Graduellement, cette entreprise a commencé à conserver ce qu'elle appelle encore des «modules communs aux applications».

Dans la période qui a suivi ce début de formalisation, la crise du logiciel est apparue comme un élément catalyseur justifiant la poursuite des efforts de réutilisation. Parallèlement, la BNC mettait en place une méthode, différentes techniques et divers outils pour accélérer et augmenter la qualité de son processus de développement.

En 1992, la réutilisation formelle a vraiment intégré les pratiques de développement de la BNC. Selon la vice-présidente du développement informatique : «la réutilisation était une façon de réagir aux pressions de la haute direction soucieuse de doubler la productivité de l'informatique tout en diminuant son effectif de 25 %. De plus, elle permettait d'éliminer les risques tout en augmentant la qualité des systèmes». Concrètement, la BNC a ajouté, dans ses structures, la responsabilité de l'administration des traitements informatiques avec comme objectif principal, la mise en place d'un répertoire des composantes réutilisables pour les divers projets informatiques.

La BNC procéda donc à la nomination d'un responsable dans chacun de ses 5 principaux services de développement. Par la suite, chaque responsable a recensé différentes composantes potentiellement réutilisables dans son service. Un outil pour conserver les informations sur ces composantes a alors été élaboré sur un environnement micro-informatique (le chiffrier Excel de Microsoft). Seulement trois semaines ont été nécessaires pour concevoir cet outil de base pour l'enregistrement et la recherche des composantes. Le faible coût, la simplicité et l'accessibilité étaient des caractéristiques primordiales pour cette première version du répertoire.

Pour la direction, cet outil avait surtout pour but de maximiser l'utilisation des ressources existantes et de rendre visibles les activités de réutilisation des services. Dans ce sens, elle a élaboré une politique formelle qui oblige tous les responsables de projets à consulter les responsables de l'administration des traitements, à la phase d'architecture des systèmes, afin d'analyser les possibilités de réutiliser les composantes existantes. De plus, chaque chargé de projets doit expliquer ses choix de réutilisation et fournir des justifications s'il ne réutilise pas. Enfin, la méthode

de développement a été amendée afin d'inclure cette validation avec les administrateurs des traitements.

Un des éléments cruciaux était de bien documenter les composantes dans son répertoire. Les responsables de l'administration des traitements de la BNC ont proposé une première classification du répertoire en le décrivant de la façon suivante :

- 1- Domaine : phases du cycle de développement: l'architecture du système, l'analyse, la réalisation, la gestion du projet, les fonctions d'aide au développement.
- 2- Sous-domaine : domaine retenu. Par exemple, le domaine «AIDE» a le sous-domaine : modules d'accès, modules de service, script de tests, JCL, utilitaires, etc.
- 3- Nom de la composante : identification de la composante. Ce champ contient idéalement un seul mot.
- 4- Application: numéro de l'application d'où provient cette composante. Il identifie le propriétaire de la composante.
- 5- Contact : service responsable ou personne ressource (expert) de cette composante.
- 6- Plate-forme : environnement dans lequel cette composante est utilisée. Par exemple : central, départemental, micro, client/serveur, etc.
- 7- Langage : langage avec lequel la composante est développée. Par exemple : Cobol, Excel, Assembleur, C, FoxPro, etc.
- 8- SGBD : type de Système de Gestion de Bases de Données utilisé. Par exemple : IMS, DB2, Oracle, OS, VSAM, Dbase IV, Clipper, etc.
- 9- Traitement : type de traitement. Par exemple : différé, direct, direct et différé, n/a, etc.

- 10- Gain potentiel en jour/ressource: nombre moyen de jours/ressources que l'on peut économiser en utilisant cette composante au lieu de la re-développer. Ce gain inclut tous les coûts de développement original (analyse, réalisation, test, etc.).
- 11- Description : brève description de la composante.
- 12- Références: localisation des informations supplémentaires concernant cette composante. Cela peut être une documentation papier ou écran. Par exemple : un dossier d'analyse, un livre de référence, un chapitre du guide de développement, etc.
- 13- Applications utilisatrices: champ qui contient le numéro des applications réutilisant cette composante. Il permet de mesurer le degré de récupération (réutilisation) de la composante et surtout de connaître les utilisateurs lors des changements effectués par le propriétaire de la composante.
- 14- Mots-clés: champ qui a pour but de faciliter les recherches des réutilisateurs potentiels. Pour l'instant, 4 mots-clés maximum par composante sont enregistrés.

En septembre 1993, la BNC comptait plus de 200 composantes dans son répertoire. La plupart d'entre elles sont évaluées à environ 10 jours/ressources de gain potentiel. Ces composantes sont surtout liées à la phase de réalisation. Ce sont, par exemple, des modules d'accès, de validation de champ, de compression, de procédures de tests, des modules de calcul d'intérêt et de TPS (TVA française).

À l'heure actuelle, la BNC publie mensuellement, dans chacun de ses services de développement, un rapport sur le nombre de jours cumulatifs épargnés par service. Ces jours sont calculés en soustrayant du gain potentiel en jours/ressources, le nombre de jours né-

cessaires pour adapter la composante au besoin de l'application. Le graphique en annexe donne un exemple de la progression de la réutilisation pour la période s'étendant jusqu'en septembre 1993. Nous pouvons remarquer que la réutilisation a permis d'économiser au moins 1000 jours à 500 \$ par jour, soit une économie de plus de 500 000 \$ en développement. Ces informations ne tiennent pas compte des économies substantielles réalisées grâce au projet «Refonte des systèmes de dépôts». En effet, plus de 5000 jours/ressources se sont ajoutés entre septembre 1993 et mars 1994.

Les premières expériences ont surtout été axées sur la réutilisation des composantes existantes plutôt que sur la création de nouvelles composantes. Cette première étape a cependant permis de bien analyser les caractéristiques qui permettront, dans le futur, d'orienter les efforts vers la création des composantes de façon qu'elles soient plus facilement réutilisables.

Les premières expériences ont surtout été axées sur la réutilisation des composantes existantes plutôt que sur la création de nouvelles composantes. Cette première étape a cependant permis de bien analyser les caractéristiques qui permettront, dans le futur, d'orienter les efforts vers la création des composantes de façon qu'elles soient plus facilement réutilisables. Pour accroître la visibilité à l'ensemble des services de développement de la BNC (environ 40 services décentralisés incluant 2 filiales), le groupe d'Architecture et Planification informatique s'est joint au groupe déjà en place afin de raffiner le processus actuel et de l'intégrer aux activités de planification informatique.

De l'avis du responsable du répertoire de composantes, il reste beaucoup à faire. Cependant, les employés commencent à bien saisir les effets de la réutilisation dans leurs projets. De plus, les graphiques illustrant la progression de la réutilisation ont eu un effet très significatif sur les équipes de travail à cause de l'image de leur efficacité à développer qu'ils véhiculent. Pour l'instant, ces chiffres ne représentent pas fidèlement la réalité, car beaucoup de composantes réutilisées ne sont pas consolidées par le groupe d'administration des traitements. Un directeur de projet nous a fourni, en guise d'exemple, certaines composantes d'architecture qui ne sont pas considérées : les différents modèles de traitement, les structures de données, etc.

Le nouvel exercice de mise à jour du répertoire débuté en janvier 1994 nous indique un intérêt significatif de la part des différents intervenants. Le répertoire contiendra plus de 1000 composantes. Néanmoins, le responsable du répertoire signale le piège à vouloir trop conserver de composantes : «ça prend un tamis sinon le répertoire sera impossible à gérer».

La création de la plupart des composantes réutilisables n'est pas une activité simple et ponctuelle. Il est difficile de garantir la réutilisation d'une nouvelle composante, car on ne peut connaître les besoins futurs de nos clients liés aux exigences du marché.

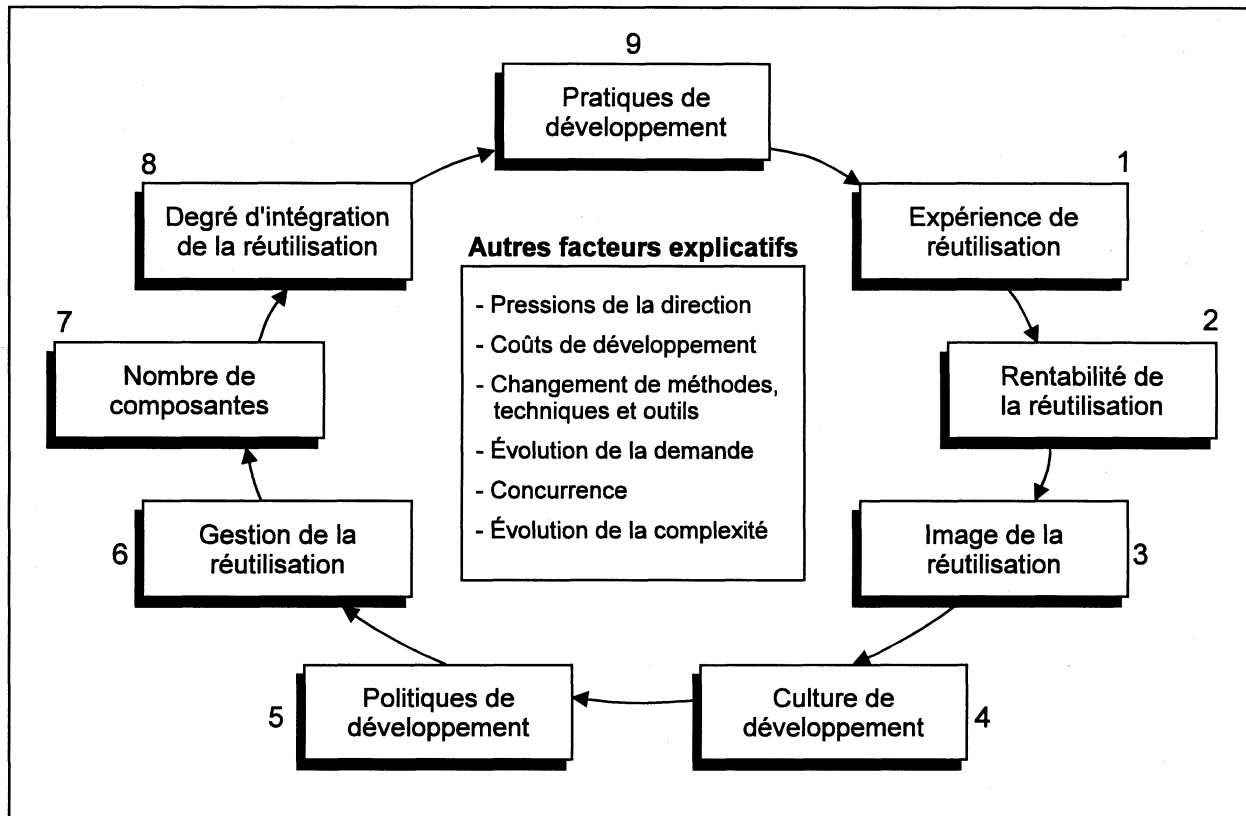
Encouragée par ses premiers efforts, la BNC s'oriente graduellement vers un processus de réutilisation qui placera les dossiers d'architecture globale et d'analyse par secteur d'affaires au centre de tous les futurs développements de projets informatiques.

Effets sur les pratiques de développement à la BNC

L'intégration formelle de la réutilisation est sans doute un des facteurs qui entraînent une transformation dans les pratiques de développement à la BNC. Cependant, cette évolution a été progressive et s'explique en partie par un enchaînement de changements amorcés principalement par les pressions de la direction, les expériences de réutilisation et la rentabilité qui en a résulté. Certains autres facteurs tels les coûts de développement et les méthodes, les techniques et les outils permettent aussi d'expliquer les changements effectués. La figure 4 présente une vue sommaire de l'enchaînement des effets de certains facteurs sur l'évolution de la réutilisation à la BNC. Chaque facteur entraîne des changements dans les facteurs suivants. Cette boucle évolutive a donc permis de rendre ce processus de plus en plus formel et étendu à l'ensemble des services informatiques de l'entreprise.

Pour l'instant, les composantes sont créées à l'intérieur de chacune des applications et sont adaptées par les responsables de ces applications. La création de composantes réutilisables se fait surtout par l'entremise des gros projets de la BNC. Dans le cas du projet «Refonte des systèmes de dépôt» mentionné auparavant, le Fichier Central Client (FCC) est considéré comme étant une composante générique d'affaires cruciale pour l'entreprise. L'avantage majeur est que, à chaque réutilisation de cette composante on réutilise non seulement la structure des données et le code de programmation des traitements mais surtout son architecture et ses modèles. De plus, selon un directeur de projet, ces composantes possèdent les qualités d'être standard, biens documentées, biens testées, robustes et appréciées. Enfin, chaque réutilisation de cette composante générique (le FCC) fera économiser plus de 1000 jours/ressources. Bien

Figure 4 - Quelques facteurs expliquant l'évolution de la réutilisation à la BNC



Note : la numérotation indique la progression des changements.

entendu, cette composante réutilisable a exigé des efforts supplémentaires lors de sa création, ce qui a eu pour effet de produire une composante d'affaires de très haute qualité qui servira de levier pour les prochains projets. La création de la plupart des composantes réutilisables n'est pas une activité simple et ponctuelle. Il est difficile de garantir la réutilisation d'une nouvelle composante, car on ne peut connaître les besoins futurs de nos clients liés aux exigences du marché. Pour cette raison, un directeur de projets souligne qu'il est laborieux de justifier les efforts supplémentaires nécessaires pour qu'une composante soit créée initialement pour être facilement réutilisable. Dans de nombreux cas, la création des composantes réutilisables commence par la détermination d'un

deuxième projet ayant un besoin similaire. De là, le raffinement et les modifications de cette composante sont plus facilement justifiables auprès de la direction. Il devient alors rentable d'adapter la composante pour qu'elle soit facile à réutiliser et à conserver à cette fin.

Malgré ces difficultés, la clé du succès réside dans la standardisation et le développement des systèmes de façon structurée. Selon un directeur du développement informatique de la BNC, «le découpage du système par niveau et la conception d'une architecture de qualité restent des valeurs sûres» pour garantir la qualité et la rapidité de livraison des systèmes. Il termine en signalant l'importance de la continuité, dans les équipes de travail, de la motivation à réutiliser.

Un analyste expert nous a relaté une autre expérience de création de composantes réutilisables particulièrement intéressante : son service avait la responsabilité de concevoir un «programme d'événements» pour aider au suivi quotidien des opérations d'une application de transferts de fonds électroniques. Sachant intuitivement que ce type d'application serait potentiellement réutilisable, il l'a conçu de façon à «paramétriser» chacune des fonctions principales. Cet ajout de paramètres n'a exigé que 5 % d'efforts supplémentaires sur les 200 jours nécessaires au développement de cette application micro-informatique. À la suite d'une simple publicité auprès de certains autres clients de l'informatique (services internes à la BNC), trois personnes se sont montrées intéressées et envisagent de faire les adaptations nécessaires à leurs besoins. Approximativement 10 jours/ressources supplémentaires ont été évalués pour que cette application initiale réponde aux nouveaux besoins. Comme le souligne cet analyste, «il suffit de garder en tête la possibilité d'une éventuelle réutilisation pour obtenir de tels résultats; cela incite à concevoir de façon modulaire et «paramétrisée» sans exiger beaucoup plus d'efforts».

La clé du succès réside dans la standardisation et le développement des systèmes de façon structurée

La BNC envisage sérieusement des échanges, des alliances ou la commercialisation de ce type de composantes dans le futur; ce ne sont pas des pratiques très courantes. Cependant, la possibilité de devenir fournisseur ou «vendeur» de certaines composantes est de plus en plus considérée. Selon un directeur : «la banque achète bien des logiciels à l'externe pourquoi ne pourrait-elle pas considérer ses propres composantes comme de

nouveaux types de produits?». Certaines grandes entreprises songent même très sérieusement à réutiliser certaines de nos composantes plutôt que de réinventer la roue.

Cette possibilité est de plus en plus abordée dans les dernières conférences internationales sur la réutilisation⁸. Quelques entreprises aux États-Unis ont commencé ce processus d'échange électronique de composantes par l'intermédiaire de réseaux de télécommunication comme *Internet* (Stockwell et Krause, 1993 ; Arango, 1993 ; Conn, 1993). Les prochaines générations de projets informatiques ne pourront plus se réaliser sans ignorer ces nouvelles possibilités. Selon Arango (1994), «nous commençons à embaucher des jeunes de «l'ère Nintendo», pour ces nouveaux concepteurs et programmeurs «les réseaux de télécommunication» sont leur première source d'information». Pour sa part, la BNC a actuellement un petit réseau d'échange de composantes de logiciels dans certains de ses services de développement décentralisés. Elle étudie actuellement la possibilité d'étendre ce réseau à l'ensemble de l'entreprise. De plus, elle envisage sérieusement d'intégrer un réseau d'échanges externes comme *Compuserve* ou *Internet*.

Attitude des créateurs devant la réutilisation

L'expérience de la réutilisation dans un projet n'est pas une activité très spontanée. Selon un directeur de la BNC, certains concepteurs et développeurs ne sont pas encore bien préparés à suivre ce changement dans le cycle de développement. En effet, le rôle «d'assembleur de composantes» sera de plus en plus important pour augmenter l'efficacité du développement. Dans certains cas, même si la composante existe et est connue de l'employé, celui-ci «trouve toujours les 14 raisons pour ne pas la réutiliser». On expli-

que cette réaction par le besoin de créer de nouvelles choses, de vouloir faire mieux ou de conserver sa façon de travailler. Certains auteurs soulignent que le manque de confiance dans le répertoire est dû à un mauvais processus de qualification des composantes et à un manque de vision d'ensemble lors de la création de celles-ci. Sutcliffe (1993) ajoute: «management incentives are needed to challenge the «not invented here» syndrome».

Un directeur de la BNC précise que le programmeur, le concepteur et les gestionnaires immédiats doivent «apprivoiser les composantes». Le changement d'attitude de l'ensemble des employés est donc un facteur important à considérer lors de l'intégration de la réutilisation. En effet, ce changement culturel exige une bonne compréhension des avantages tangibles à la fois pour le réutilisateur et pour l'entreprise. En ce sens, la visibilité des expériences de réutilisation diffusées à la BNC est un important aspect motivant. Ces raisons ne suffisent pas pour expliquer les difficultés liées à la réutilisation. Selon le responsable du répertoire, les problèmes relatifs au manque d'information et au manque d'outils de recherche limitent aussi la réutilisation.

La BNC envisage sérieusement des échanges, des alliances ou la commercialisation de ce type de composantes dans le futur; ce ne sont pas des pratiques très courantes. Cependant, la possibilité de devenir fournisseur ou «vendeur» de certaines composantes est de plus en plus considérée.

Le plus important, selon la vice-présidente du développement informatique de la BNC, «c'est de créer un enthousiasme entre les employés pour les encourager à échanger les

composantes existantes plutôt que de mesurer précisément les économies réelles de leur réutilisation». Elle ajoute qu'il faut trouver le juste milieu entre les contrôles, la lourdeur dans les mesures et le degré de qualification nécessaire pour accepter de nouvelles composantes. Sinon, les gens ne voudront pas accepter ce changement de processus de développement. Toujours selon elle: «il est important de trouver des sources de motivation additionnelles, des formes d'encouragement ou de reconnaissance pour les employés réutilisateurs. C'est en tentant de réutiliser à tous les jours que l'on deviendra plus efficace, peu importe le volume de réutilisation du mois précédent. En effet, les différents projets n'offrent pas les mêmes possibilités de réutilisation». Ces dernières raisons justifient le graphique «cumulatif» du suivi de la réutilisation utilisé à la BNC (voir annexe). Cette façon de présenter les résultats semble être rentable lors de l'intégration du concept de réutilisation. Cependant, la BNC ne veut pas se limiter à ces efforts et vise bien à intégrer la réutilisation avec les différents projets d'architecture et de planification; le levier sera encore plus important sur l'efficacité globale des services informatiques.

Lien entre le modèle de Prieto-Díaz et la BNC

Les différentes entrevues réalisées ont permis d'établir un lien entre le modèle d'intégration de la réutilisation de Prieto-Díaz (figure 3) et la position de la BNC dans les différentes phases d'intégration. Selon les informations sommaires recueillies, la BNC est au début de la phase 3 de l'intégration de la réutilisation, à savoir le contrôle. En effet, on constate qu'elle possède un répertoire de composantes réutilisables et que la classification y est structurée selon un ensemble de caractéristiques. Un outil de base pour la saisie et les recherches des composantes existantes est disponible pour les

développeurs et les analystes des projets. On remarque aussi que la direction a mis en place des politiques formelles et rend visible la progression de la réutilisation dans les différents services informatiques de l'entreprise. Enfin, selon les responsables du répertoire, la BNC considère qu'il faut créer pour réutiliser et non seulement réutiliser l'existant. Dans ce sens, elle envisage d'ajouter prochainement un rapport informant les services de la réutilisation effective des composantes qu'ils ont entreposées dans le répertoire. Cela aura éventuellement pour effet de motiver la création de nouvelles composantes réutilisables. Ces éléments permettent donc de placer la BNC au début de la phase de contrôle et semble confirmer la progression proposée par Prieto-Díaz.

À première vue, cette phase de contrôle semble assez simple à atteindre. Cependant dans le contexte d'une grande entreprise, l'évolution vers cette étape est lente et nécessite une volonté et des efforts continus de la part de la direction et des différents agents de changement interne. Évoluer vers la réutilisation formelle exige des changements technologiques, méthodologiques, politiques et sociaux à la BNC. Les efforts sont considérables mais prouvent une fois de plus la volonté des entreprises de survivre dans une industrie en pleine évolution.

Conclusion

La documentation est assez discrète sur l'intégration réelle de la réutilisation dans les entreprises. Cependant, ce court survol et cette expérience de réutilisation nous permettent de penser que la majorité des entreprises ont un degré de maturité assez faible en ce qui a trait à la gestion de la réutilisation. La phase d'initiation de Prieto-Díaz est sans doute celle qui représente le mieux la situation de la plupart des entreprises se disant «réutilisatrices». De plus, nous pouvons supposer qu'un très faible pourcentage a atteint la phase d'expansion ou de contrôle. Les

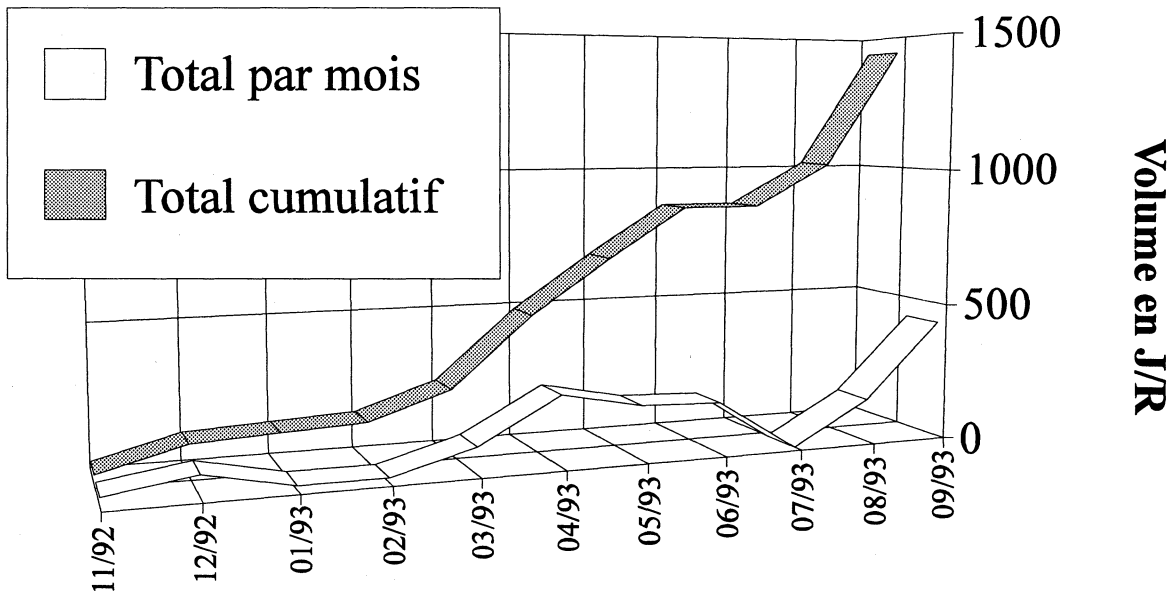
phases de maturité et de raffinement resteront des cas isolés avant la fin du siècle (West, 1993). La technologie permettra alors d'offrir des composantes beaucoup plus portables et les approches d'assemblage de composantes seront présentes dans plus de 95 % des projets. Même si les bénéfices de la réutilisation sont actuellement difficiles à quantifier à court terme, il semble, selon l'expérience de la Banque Nationale, que cet obstacle ne doive pas empêcher les entreprises de se lancer dans l'expérience de la réutilisation. Pour améliorer cette transformation, elles doivent encourager les employés à réutiliser en créant un processus efficace pour les équipes de projets.

Enfin, la réutilisation est un autre moyen pour aider à répondre à la crise du logiciel et aux pressions internes des entreprises. On a pu constater qu'avec un investissement mineur, il est possible de réaliser des économies intéressantes.

Les recherches futures nous informeront sans doute sur les effets et les enjeux de la réutilisation pour les PME. Ces dernières ont une structure et certaines caractéristiques similaires à celles des différents services décentralisés des grandes entreprises (GE). Les futurs marchés d'échange de composantes offriront, à tous ces types d'entreprises, de nouvelles possibilités qui bouleverseront les approches de développement des systèmes d'information.

Enfin, la réutilisation est un autre moyen pour aider à répondre à la crise du logiciel et aux pressions internes des entreprises. On a pu constater qu'avec un investissement mineur, il est possible de réaliser des économies intéressantes. Par contre, pour aller au delà, il est nécessaire de planifier et de gérer globalement l'intégration de la réutilisation avec l'ensemble des activités du processus de développement des systèmes d'information.

Le volume de réutilisation à la BNC



Notes

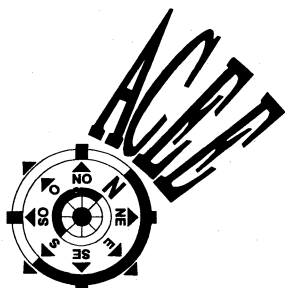
1. McLLROY, M. D. «Mass-produced Software Components», Software Engineering, Concepts and Techniques, NATO Conf. Software Eng., 1968, p. 88-98.
2. WISR 91, *The 4th Annual Workshop on Software Reuse*, Orono, Maine, novembre 1991.
3. WISR 92, *The 5th Annual Workshop on Software Reuse*, Palo Alto, Californie, 26-29 octobre 1992.
4. WISR 93, *The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993.
5. ISWR 91, *The First International Workshop on Software Reusability*, Dortmund, Germany, 3-5 juillet, 1991.
6. ISWR 93, *The Second International Workshop on Software Reusability*, Lucca, Italy, 24-26 mars, 1993.
7. ISWR 94 (à venir), *The 3th International Workshop on Software Reusability*, Rio de Janeiro, Brésil, 1-4 novembre 1994.
8. DESJARDINS, Daniel. *L'architecture globale : Pourquoi et comment?*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, 20 juin 1992, 145 p.

Pour en savoir plus :

- APTE, Uday, *et al.* «Reusability-Based Strategy for Development of Information Systems : Implementation Experience of a Bank», *Strategy for Software Reusability, MIS Quarterly*, décembre 1990, p. 421-433.
- ARANGO, Guillermo Francis, *et al.* «TMM : Software Maintenance by Transformation», *IEEE Software*, mai 1986, p. 27-39.
- ARANGO, Guillermo Francis. «Networks and Information Technology Redefine the Practice of Reuse», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993A, 4 p.
- ARANGO, Guillermo Francis. «Domain Analysis Methods», in *Software Reusability*, chap. 2, Éd. Wilhelm Schäfer, Rubén Prieto-Díaz, Masao Matsumoto, Published by Ellis Horwood, «coll.» Workshops, 1993B, p. 17-49.
- ARANGO, Guillermo Francis. «The Impact of Information Technology on Software Reuse», in, Arango, Griss, Tracz et Zand, *Software Reuse - Issues and Perspectives*, Proceeding of the 1994 ACM Symposium on Applied Computing, Phoenix, Arizona, 6-8 mars 1994, 4 p.

-
- ARNOLD, S.P., S.L. STEPOWAY. «The Reuse System : Cataloging and Retrieval of Reusable Software», *Software Reuse : Emerging Technology*, W. Tracz Editor, Computer Society Press, 1987, p. 138-141.
- BASIL, Victor R., Dieter, ROMBACH. «Support for Comprehensive Reuse», *Proceeding of the First international Workshop on Software Reusability*, Dortmund, Allemagne, 3-5 juillet 1991, p. 93-99.
- BIGGERSTAFF, Ted J., Charles, RICHTER. «Reusability Framework, Assessment, and Directions», *IEEE Software*, juillet 1987, p. 41-49.
- BOEHM, Barry, W., Thomas A., STANDISH. «Using an Evolutionary Paradigm in Computer», *Computer*, IEEE Computer Society, vol. 16, n° 11, novembre 1983, p. 30-37.
- CALDIERA, Gianluigi, Victor R., BASIL. «Identifying and Qualifying Reusable Software Components», *IEEE COMPUTER*, février 1991, p. 61-70.
- CONN, Richard L. «Impediments to the Software Reuse industries», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993, 3 p.
- COX, Brad J. «There is a Silver Bullet (Reusable Software Components)», Stepstone Corp., Sandy Hook, CT, USA, *BYTE (USA)*, vol 15, n° 10, 4 refs, oct. 1990, p. 209-210, 212, 214, 216, 218.
- CUSUMANO, Michael A., Chris F., KEMERER. «A Quantitative Analysis of U.S. And Japanese Practice and Performance in Software Development», *Management Science*, vol. 36, n° 11, novembre 1990, p. 1384-1406.
- DAVIS, Ted. «The Reuse Capability Model : A Basis for Improving an Organization's Reuse Capability», *Advances in Software Reuse, Proceedings of Second international Workshop on Software Reuse*, IEEE, Lucca, Italy, 24-26 mars 1993, p. 126-133.
- DESJARDINS, Daniel. *La réutilisation des connaissances dans les projets informatiques : Un survol pratique, théorique et méthodologique*, Mémoire de DEA en Sciences de gestion, Université de Montpellier II, France, 1993, 155 p.
- ENDOSO, Joyce. «Hill Wants Answers on Army Software Reuse», *Government Computer News*, vol. 11, n° 1, 1992, p. 41-42.
- FISCHER, Gerhard, et al. «From Design to Redesign», *Proceeding of the Ninth international Conference on Software Engineering*, 1987, p. 369-376.
- FREEMAN, Peter. «A Conceptual Analysis of the Draco Approach to Constructing Software Systems», *Transaction on Software Engineering*, Press, 1987, p. 192-212.
- GRISS, Martin L. «Software Reuse : From Library to Factory», *IBM Systems Journal*, vol. 32, n° 4, 1993, p. 548-566.
- GRISS, Martin, et al. «Managerial and Organizational Issues - Starting and Running a Software Reuse Program», in *Software Reusability*, chap. 3, Éd. Wilhelm Schäfer, Rubén Prieto-Díaz, Masao Matsumoto, Published by Ellis Horwood, «coll.» Workshops, 1993, p. 51-78.
- HOFFNAGLE, G.F., W.E., BERREGI. «Automating the Software Development Process», *IBM Systems Journal*, vol. 24, n° 2, 1985.
- JONES, T. C. «Reusability in Programming : A Survey of the State of the Art», *IEEE Transaction on Software Engineering*, vol. SE-10, n° 5, septembre 1984, p. 488-493.
- JOYCE, Edward J. «Reusable Software : Passage to Productivity?», *Datamation (USA)*, vol 34, n° 18, 0 refs, 15 sept. 1988, p. 97-102.
- KRUZELA, Ivan. «Successful Management Structures for Reuse», in *Integrates Software Reuse : Management and Techniques*, chap. 2., Éd. Paul Walton et Neil Maiden, Ashgate, UNICOM Seminars, 1993. p. 13-22.
- KULTON, P., Anita, HUDSON. «A Reuse Maturity Model», Éd. Bill Frakes, *Proceeding of the 4th Annual Workshop on Software Reuse*, Orono, Maine, novembre 1991, p. 1-4.
- LISTER, Tim. «Software is Hard !», *The Computer Conference Analysis Newsletter, Case World Conference*, 5-7 mars 1991.
- LUBARS, Mitchell D., Neil, ISCOE. «Frameworks Versus Libraries: A Dichotomy of Reuse Strategies», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993, 8 p.
- MATSUMOTO, Yoshihiro. «Some Experiences in Promoting Reusable Software», *IEEE Transaction on Software Engineering*, Higher Abstract Level, vol. SE-10, n° 5, 1984, p. 502-513.
- MAYOBRE, Guillermo. «Maximizing Reuse with an Evolution Oriented Domain Engineering», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993, 7 p.
- MOINEAU, T. et al. «Toward a Generic and Extensible Reuse Environment», SEMA Group, Montrouge, France. *Toulouse '89, Second international Workshop. Software Engineering and its Applications. Proceedings*, Toulouse, France, 4-8 décembre 1989.
- PRIETO-DÍAZ, Rubén. «Making Software Reuse Work : An Implementation Model», *ACM SIGSOFT, Software Engineering Notes*, vol. 16, n° 3, juillet 1991, p. 61-69.
- PRIETO-DÍAZ, Rubén. «Historical overview», in *Software Reusability*, chap. 1, Éd. Wilhelm Schäfer, Rubén Prieto-Díaz, Masao Matsumoto, Published by Ellis Horwood, «coll.» Workshops, 1993, p. 1-16.
- PRIETO-DÍAZ, Rubén, Gerard A., JONES. «Breathing New Life in to Old Software», *GTE Journal of Services and Technology*, vol.1, 1988, p. 152-160.
-

-
- STOCKWELL, Timothy, Mark, KRAUSE. «Internet information Discovery and Retrieval Tools - Cost Effective Building Blocks for Asset Libraries», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993, 7 p.
- SUTCLIFFE, Alistair. «Software Reuse : State of the Art and Survey of Technical Approaches», in *Integrates Software Reuse : Management and Techniques*, chap. 6., Éd. Paul Walton et Neil Maiden, Ashgate, UNICOM Seminars, 1993. p. 51-75.
- TRACZ, Will. «Software Reuse Myths», *ACM SIGSOFT Software engineering Notes*, vol. 13, n° 1, janvier 1987A, p. 17-21.
- TRACZ, Will. «Reusability Comes of Age», *IEEE Software*, juillet 1987B, p. 6-8.
- TRACZ, Will. «Software Reuse Perspective and Research Opportunities», Tutorial at the 1994 ACM Symposium on Applied Computing, Phoenix, Arizona, 6 mars 1994, 124 p.
- WALLNAU, Kurt, C. «Incremental Adoption of Software Architecture Technology for Reuse in the DOD», *WISR'93, The 6th Annual Workshop on Software Reuse*, Owego, New York, 2-4 novembre 1993, 8 p.
- WEST, M. «OO Reuse Strategies, Part 2 : Managing Class Libraries», *GartnerGroup, Applications Development & Management Strategies, Strategic Planning*, SPA-700-913, ADM Research Note, 23 août, 1993, 2 p.



ASSOCIATION DES CLUBS D'ENTREPRENEURS ÉTUDIANTS DU QUÉBEC

Anticiper l'avenir : la tentation de faire un choix de carrière différent «Devenir votre propre patron»

Un **club** d'entrepreneurs étudiants dans
votre maison d'enseignement :

- pour y développer une culture entrepreneuriale;
- pour vous sensibiliser à l'entrepreneuriat (conférences d'entrepreneurs, visites d'entreprises, colloques);
- pour amorcer votre projet d'affaires durant vos études (cellules d'affaires);
- pour créer d'ores et déjà votre réseau

d'affaires local.

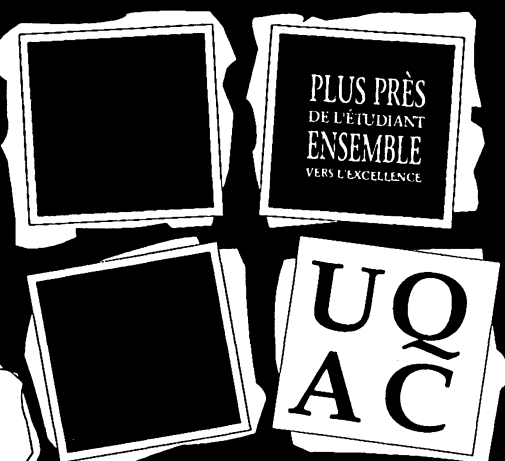
Une **association** québécoise des clubs
d'entrepreneurs étudiants :

- pour vous aider à implanter un club dans votre maison d'enseignement (guide de mise sur pied et de fonctionnement, vidéo);
- pour créer un réseau de clubs d'entrepreneurs étudiants à l'échelle du Québec (cégeps et universités);
- pour être informé (bulletin d'information);
- pour échanger, partager, réseauter (colloque annuel).

C'EST POUR VOUS

Pour information :

L'A.C.E.E. du Québec
960, rue Saint-Georges
- Drummondville (Québec)
J2C 6A2
Téléphone : (819) 478-4671 poste 308
Télécopieur : (819) 474-6859



SOUTIEN FINANCIER

Les étudiant(e)s inscrit(e)s à un programme de 2^e et 3^e cycle à l'UQAC peuvent bénéficier d'un support financier adéquat à la poursuite de leur études:

- Bourses d'organismes nationaux;
- Bourses privées;
- Programmes d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR);
- Emploi d'assistant de recherche et d'assistant d'enseignement.

MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

La maîtrise en gestion des PMO de l'Université du Québec à Chicoutimi favorise principalement le développement de modèles applicables aux PMO. De façon générale, la maîtrise en gestion des PMO veut fournir aux communautés québécoises et régionales des moyens de parvenir à une plus grande autonomie en favorisant une maîtrise accrue des leviers économiques et décisionnels que constituent les PMO.

À l'intérieur d'un cadre de formation souple et adapté, le programme prévoit, d'une part, un ensemble d'activités visant à pourvoir l'étudiant sur le plan de la méthodologie de la recherche, des concepts, de l'analyse et du diagnostic de la PMO. Le programme utilise, d'autre part, une stratégie pragmatique de recherche et d'intervention dans le milieu des PMO.

Le programme est conçu en fonction de trois créneaux: création de PMO, gestion de PMO et intervention conseil. Ces orientations se concrétisent à l'étape du mémoire au moyen d'une recherche empirique d'envergure.



Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université,
Chicoutimi, Québec
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011

Comment intégrer l'éthique dans la culture de votre entreprise?

Micheline Bolduc, Donald G. Wayland

Depuis quelques années déjà, les gestionnaires s'intéressent à l'éthique, plus particulièrement aux codes d'éthique, de la même manière qu'ils se sont préoccupés de la gestion du changement, de la planification stratégique et de la qualité totale. Dans ces derniers cas, nous avons constaté que malgré l'intérêt et l'enthousiasme manifestés par les dirigeants, leurs efforts n'étaient pas toujours couronnés de succès.

Pour se familiariser avec l'éthique des affaires, les dirigeants partent souvent à la recherche de concepts, de principes, de processus et de procédures; faute de temps, ils s'évertuent à trouver des recettes miracles. C'est pourquoi ils se retrouvent souvent devant la difficulté de passer de la théorie à la pratique au moment d'implanter un code d'éthique dans leur organisation. Il en est ainsi parce qu'ils s'attardent rarement aux conditions essentielles d'implantation d'une nouvelle philosophie, à savoir : une excellente connaissance des gens qui forment leur entreprise, la remise en question des modes de gestion et de communication, les changements d'attitudes requis ainsi que l'énergie et le temps nécessaires. Ils réclament l'efficacité, alors qu'il s'agit de métamorphoses en profondeur qui requièrent patience, ténacité et courage.

Dans une enquête sur les administrateurs municipaux de la Colombie-Britannique, on découvre que : «Des 206 répondants, 93,2 % ont répondu "oui" à la question : Vous êtes-

vous jamais placé, au travail, dans une situation où vous avez été obligé de prendre une décision morale, c'est-à-dire de décider de ce qui était bien et de ce qui était mal?»¹. Les résultats de recherche, présentés par Bowman dans «A National Survey of Public Administrators», corroborent cette réalité; ainsi sur 441 répondants, «100 % des gestionnaires approuvent la proposition suivante : "Toutes les personnes, particulièrement les gestionnaires, rencontrent des problèmes éthiques au travail"»². Malgré ces résultats, il est commun de penser que les dilemmes moraux sont plutôt rares en gestion. Brady, dans «Ethical Managing: Rules and Results», tente de démontrer qu'en fait les décisions des gestionnaires sont fondamentalement reliées à l'éthique. Il cite, entre autres, les raisons suivantes :

- les décisions des gestionnaires affectent la vie et le bien-être des personnes;
- les gestionnaires doivent répartir équitablement les ressources de l'organisation;
- l'équité est un facteur important dans le quotidien des gestionnaires;
- les gestionnaires ébauchent et implantent des règles et des politiques;
- les décisions des gestionnaires les amènent souvent à tester leurs propres valeurs.

Une des raisons qui incite à penser que la routine quotidienne du gestionnaire est imprégnée de pré-

occupations éthiques, c'est la responsabilité qu'il a par rapport aux règles organisationnelles. Cette relation en fonction des règles n'est pas mécanique. Si c'était le cas, il n'y aurait pas de pouvoir discrétionnaire, donc moins de raisons de supposer que le dilemme est éthique. Mais, comme les gestionnaires ont le pouvoir de jouer avec les règles, et de décider, dans un cas particulier, qu'elles ne s'appliquent pas, alors on les rend responsables du bon développement et de la bonne application des règles.³

En somme, on peut retenir que les gestionnaires sont conscients que leur travail les amène à affronter des dilemmes moraux. Toutefois, ils sous-estiment peut-être un peu la réalité quotidienne de ce fait, d'où l'importance de s'attarder à la question. À cet effet, un fonctionnaire municipal aux États-Unis a écrit : «Nous devons porter notre attention sur nos décisions quotidiennes, plutôt que d'être uniquement absorbés par les gros scandales.»⁴ Les questions éthiques sont quotidiennes. Il faut donc s'assurer que l'éthique soit intégrée dans la culture de l'entreprise, qu'elle fasse partie du projet de l'organisation,

qu'elle soit rattachée aux valeurs de cette dernière et des gens qui la composent.

Implantation de l'éthique dans la culture de l'entreprise

Nous proposons à cet effet une démarche qui permettra de renforcer cette orientation. Par la suite, nous fournirons des guides pour l'action. Comme nous l'avons précisé antérieurement, cette approche exigera de la ténacité et du courage, car elle pourra aller jusqu'à provoquer des remises en question sur certains modes de gestion et de communication, et amener une nouvelle définition de la liberté d'expression dans l'organisation.

Phase I - Diminuer le mutisme entourant l'éthique

Le silence entourant les questions éthiques est réel et fréquent. Bird et Waters expliquent ce phénomène comme suit : «La discussion morale est souvent perçue comme une menace à l'harmonie, une menace à l'efficacité

Tableau 1 - Questionnement des gestionnaires quant aux règles organisationnelles de l'entreprise

1. La règle concernant les heures supplémentaires est-elle bien appliquée? Que devrais-je faire si je constate que non?
2. Devrions-nous établir une règle concernant les retards?
3. La politique des frais de déplacement est-elle bien appliquée? Que devrais-je faire si je soupçonne qu'une ou des personnes abusent du système?
4. Ce rapport doit-il refléter mon jugement professionnel ou les attentes de mon patron?
5. Lorsque je constate une erreur de la part de mon supérieur, dois-je l'ignorer pour protéger mes arrières ou la souligner au risque de déplaire?
6. Envers qui dois-je être loyal? Envers l'employé qui m'a toujours été loyal ou envers mon patron, parce qu'il est mon patron? Envers le citoyen ou envers l'organisation?

et une menace à l'image de pouvoir et d'efficacité.»⁶ Ces mêmes auteurs ajoutent toutefois que ce mutisme implique aussi de lourdes conséquences, soit : «la création d'une amnésie morale, une conception étroite de l'éthique, une augmentation du stress relié à l'éthique, des problèmes moraux non résolus et inévitablement la diminution de l'influence des standards moraux.»⁷

Pour se familiariser avec l'éthique des affaires, les dirigeants partent souvent à la recherche de concepts, de principes, de processus et de procédures; faute de temps, ils s'évertuent à trouver des recettes miracles. C'est pourquoi ils se retrouvent souvent devant la difficulté de passer de la théorie à la pratique au moment d'implanter un code d'éthique dans leur organisation.

On comprend dès lors que la première étape à franchir consiste à vaincre ce mutisme entourant l'éthique en encourageant la discussion ouverte. Cette discussion devra avant tout permettre «d'identifier les problèmes, d'envisager des solutions, de soutenir et de critiquer les procédures et les politiques, d'expliquer et de justifier des décisions»⁸.

Les gestionnaires et les employés doivent donc apprendre et aussi avoir la possibilité de s'engager régulièrement dans un dialogue à propos des dilemmes qu'ils rencontrent. Pour que cela soit possible, la direction doit préciser l'importance qu'elle accorde à de telles discussions. Elle doit aussi faire en sorte que tous sentent qu'ils peuvent émettre et débattre librement leurs opinions. «Librement» signifie qu'ils ne seront blâmés d'aucune façon pour avoir donné leur point de vue, même si ce dernier va à l'encontre de celui des supérieurs.

Ces interventions pourront sembler vaines au début et pourront même être perçues comme des pertes de temps, mais il faut prendre ce temps si l'on souhaite que des lignes directrices s'établissent et qu'elles deviennent naturelles. Il faut donner le temps à l'éthique de prendre racine.

Phase II - Amener parallèlement les gens à se questionner

L'éthique est d'abord et avant tout un questionnement; il faut donc amener les gens à s'interroger sur la portée de leurs actions, les amener à examiner les dilemmes sous différents angles. Il faut réveiller la conscience... Pour faciliter cette tâche, nous proposons trois guides qui pourraient aider les gestionnaires et les employés à analyser leurs décisions lorsqu'ils font face à des dilemmes éthiques. Plutôt que de donner des règles de conduite rigides, nous présentons quelques cadres de référence qui placeront les personnes dans un état de réflexion... AVANT de prendre des décisions.

Comme premier point de repère, nous suggérons le test soumis par Blanchard (tableau 2) parce qu'il est très simple et facile d'application. L'auteur croit que si on prend le temps de retourner les questions dans tous les sens, on peut arriver à réduire les zones grises de la plupart des dilemmes éthiques.

Tableau 2 - Test de Blanchard

1. Est-ce légal? Violerais-je une loi civile ou criminelle?
2. Est-ce équilibré? Est-ce juste pour toutes les parties concernées, à court et à long terme? Est-ce que tout le monde y gagne?
3. Quelle opinion aurai-je de moi-même? Serai-je fier de moi? Serais-je fier si on publiait ma décision dans les journaux? Serais-je heureux que ma famille l'apprenne?

La première question nous oblige à mesurer notre décision par rapport aux lois, aux directives et aux procédures existantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. La deuxième question éveille «notre sens de la justice et de la rationalité», tandis que la troisième nous place devant «des émotions et des principes moraux personnels»⁹. Une réponse négative à une de ces questions devrait nous amener à revoir notre décision. Dans des situations difficiles, ce court exercice nous permettra sûrement de prendre un peu de perspective.

Mais, comme les gestionnaires ont le pouvoir de jouer avec les règles, et de décider, dans un cas particulier, qu'elles ne s'appliquent pas, alors on les rend responsables du bon développement et de la bonne application des règles.

Laczniak, dont les travaux ont plus particulièrement porté sur le marketing, propose quant à lui un cadre de référence pratique (tableau 3). Comme on peut le constater, ces questions ont le mérite d'être fonctionnelles et simples¹⁰. Ce cadre englobe certaines questions du test d'éthique de Blanchard, mais va plus en profondeur en insistant sur l'intention, le moyen et la fin.

Finalement, Laura L. Nash, dans «Ethics Without the Sermon» (tableau 4) suggère elle aussi un cadre de référence pratique qui permettra aux gestionnaires d'évaluer leurs décisions lorsqu'ils font face à des dilemmes éthiques. Les éléments intéressants du cadre de Nash se retrouvent surtout dans l'effort de définition du problème ainsi que dans l'ouverture aux différents points de vue. Toutefois, il peut sembler fastidieux à première vue pour quelqu'un qui n'a jamais pris le temps de réfléchir à ces questions. C'est un guide à

n'utiliser que lorsque les gens seront initiés au processus de questionnement.

Il est utile de rappeler à ce stade-ci deux conditions préalables à l'utilisation d'un de ces guides. Ainsi, ce n'est que lorsque les gens auront appris à discuter ouvertement des problèmes et des solutions d'une part, et qu'ils auront appris et compris qu'ils peuvent soutenir et critiquer les procédures et politiques sans crainte de mesures de représailles d'autre part, que la direction pourra proposer un ou quelques-uns de ces cadres de référence pour diriger leurs réflexions.

Non seulement ce processus permettra-t-il aux gens de prendre conscience de leurs con-

Tableau 3 - Cadre de référence de Laczniak

1. La pratique viole-t-elle une loi?
2. La pratique va-t-elle à l'encontre du devoir de loyauté et d'exactitude?
3. Va-t-elle à l'encontre du devoir de gratitude?
4. Va-t-elle à l'encontre du devoir de justice?
5. Met-elle en péril la santé ou la sécurité d'autrui?
6. L'intention de la pratique est-elle mauvaise?
7. La pratique peut-elle entraîner des conséquences néfastes ou négatives?
8. L'entreprise a-t-elle consciemment rejeté une pratique qui lui aurait procuré les mêmes avantages tout en entraînant moins de conséquences néfastes ou négatives?

Tableau 4.- Cadre de référence de Nash

<ol style="list-style-type: none">1. As-tu défini le problème de façon précise?2. Ta définition du problème serait-elle identique si tu étais de l'autre côté de la clôture?3. Comment cette situation problématique a-t-elle été créée?4. Envers qui et envers quoi es-tu loyal en tant qu'individu et en tant qu'employé de l'entreprise?5. Quel est ton dessein en prenant cette décision?6. Comment ton dessein se rapproche-t-il des résultats probables?7. À qui ta décision ou ton action peut-elle nuire ou faire du tort?8. Peux-tu discuter du problème avec les parties concernées avant de prendre une décision?9. Crois-tu que ton point de vue soit aussi valable à longue échéance qu'il t'apparaît présentement?10. Peux-tu divulguer sans remords ta décision ou ton action à ton supérieur immédiat, à ton P.-D.G, au conseil d'administration, à ta famille et à la société dans son ensemble?11. Quel effet potentiel ton action peut-elle avoir si elle est bien comprise? Si elle ne l'est pas?12. Sous quelles conditions accepterais-tu une ou des exceptions à ton point de vue?
--

victions personnelles, mais il les rendra plus aptes à les préciser et à les exprimer. Le moment sera alors opportun pour découvrir ces valeurs et établir sur cette base celles de l'organisation.

Phase III - Découvrir et analyser les valeurs des personnes qui composent notre entreprise et connaître les valeurs de l'organisation

Le système de valeurs d'une personne influence sa manière de percevoir les gens et les situations. Par le fait même, il influence ses décisions. Comme «l'âme de l'entreprise ou sa culture sont autant le fruit du travail des hommes qui la composent que de celui qui la

dirige»¹², il devient essentiel pour la direction de mieux connaître les gens de son entreprise et de découvrir les valeurs qui les habitent. Par la suite, elle pourra déterminer les valeurs de l'organisation, cette dernière étape étant primordiale, car seules «des valeurs partagées fournissent un vocabulaire commun pour identifier et résoudre les dilemmes; ces valeurs constituent la culture qui fixe les lignes directrices d'action, de justification ou de décision»¹³.

Dans un premier temps, le système de valeurs privilégié par un individu peut être précisé à l'aide d'exercices de simulation où chacun est appelé à exprimer son opinion quant à des

affirmations pertinentes à l'éthique individuelle ou à des situations problématiques s'y rapportant, tant en milieu de travail qu'à l'extérieur de celui-ci. Par exemple, Robbins et Stuart-Kotze demandent aux gens d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur des affirmations telles que : «Il est parfois nécessaire de vaquer à ses affaires personnelles pendant les heures régulières de travail. Afin d'obtenir une commande de la part d'un client, il est acceptable de lui promettre une date de livraison difficile à respecter. L'utilisation occasionnelle des ressources matérielles de l'entreprise à des fins personnelles est acceptable.»¹⁴

Les gestionnaires et les employés doivent donc apprendre et aussi avoir la possibilité de s'engager régulièrement dans un dialogue à propos des dilemmes qu'ils rencontrent. Pour que cela soit possible, la direction doit préciser l'importance qu'elle accorde à de telles discussions. Elle doit aussi faire en sorte que tous sentent qu'ils peuvent émettre et débattre librement leurs opinions.

De son côté, Henderson cherche à mesurer – de façon imparfaite, il va sans dire – le «quotient éthique» des gens en les plaçant dans des situations réalistes à l'extérieur du milieu de travail. Face à ces situations, il leur demande de répondre «oui», «non» ou «ça dépend» et de justifier leur réponse. Par exemple : «À votre retour du supermarché, vous déballez votre épicerie. Vous constatez alors que vous avez en main quatre objets que vous n'avez pas choisis et pour lesquels vous n'avez pas payé. Conserveriez-vous ces objets? Vous êtes inscrit à l'université où vous suivez un cours à temps partiel. Le profes-

seur vous remet votre copie d'examen sur laquelle est inscrit le résultat suivant : 87 %. Comme à l'habitude, vous vérifiez minutieusement la somme des points obtenus pour l'ensemble des réponses que vous avez fournies aux cinq questions posées; vous arrivez à 67 %. Gardez-vous secret au professeur l'écart constaté?»¹⁵

Sur le plan des valeurs privilégiées par l'organisation, il existe aussi des exercices variés ayant pour objet de vérifier non seulement «quelle décision vous allez prendre», mais aussi «de quelle façon vous allez la prendre». À cet effet, Krolick a élaboré un outil d'enquête¹⁶ qui aide le personnel d'encadrement à déterminer son «style éthique prépondérant», ainsi que les croyances et les hypothèses qui sous-tendent ses décisions. Pour ce faire, chaque personne est invitée à analyser des situations hypothétiques et à donner, pour chacune d'elles, la décision qu'elle prendrait. Quatre choix de réponses sont proposés. Le total des points accordés à chaque réponse permet de connaître le style prépondérant de chaque personne. Quand tous les cadres d'une organisation donnée ont participé à l'enquête, il est possible de compiler l'ensemble des résultats obtenus et de voir les principales valeurs auxquelles ils sont attachés. À notre avis, l'organisation ne pourra que tirer profit d'un tel tableau d'ensemble des perceptions de ses cadres et des principaux éléments qui retiennent leur attention lorsqu'ils doivent prendre des décisions.

Une autre façon de connaître les valeurs organisationnelles sur le plan de l'éthique consiste tout simplement à demander au personnel de coter une série d'affirmations sur une échelle de «complètement fausse» à «complètement vraie». Les réponses obtenues demeurent strictement confidentielles et reflètent la réalité vécue au sein de l'organisation. Voici quelques exemples d'affirmations qui permettent de porter un jugement sur «le climat éthique» qui prévaut

au sein d'une organisation : «Dans notre organisation, on s'attend à ce que les gens fassent n'importe quoi afin de promouvoir les intérêts de l'entreprise. La préoccupation majeure de l'organisation est «ce qui est le mieux pour tous et chacun». Il est important de respecter scrupuleusement les procédures et les règles de l'organisation.»¹⁷

En bref, pour franchir cette étape importante qui permet d'établir les balises éthiques de l'organisation, la direction doit recueillir les informations pertinentes à l'aide d'exercices variés suivis de discussions ouvertes et franches.

À la suite de cet exercice, la direction de l'entreprise peut déterminer dans quelle mesure le climat éthique est compatible avec ses croyances personnelles et les objectifs visés par l'entreprise. En outre, elle peut établir les valeurs qu'elle désire privilégier et les processus décisionnels qu'elle va mettre en place en vue de promouvoir ces valeurs. Après tout, il est indispensable que les employés connaissent quelles sont les attentes de la direction en matière de comportement éthique s'ils veulent les combler en procédant de la bonne façon.

En bref, pour franchir cette étape importante qui permet d'établir les balises éthiques de l'organisation, la direction doit recueillir les informations pertinentes à l'aide d'exercices variés suivis de discussions ouvertes et franches. De plus, elle doit s'efforcer de tracer les différents profils éthiques personnels avant d'établir un tableau d'ensemble pour l'organisation. Enfin, elle doit rendre le personnel conscient des comportements à adopter et des styles de prise de décisions éthiques à développer.

Phase IV - Établir un code d'éthique

La suite normale de notre démarche consiste en l'établissement d'un code d'éthique clair et pratique, un véritable guide opérationnel, tant pour le personnel d'encadrement que pour les autres catégories de personnel. À ce stade-ci, deux éléments importants méritent d'être soulignés : la démarche en vue de bâtir un code et le contenu de celui-ci.

Aucune démarche quelle qu'elle soit ne peut prétendre résoudre tous les problèmes d'ordre éthique susceptibles d'être rencontrés dans une organisation donnée. Néanmoins, toute entreprise qui désire se doter d'un code d'éthique utile aurait avantage à se familiariser avec la démarche systématique proposée par le Ethics Resource Center¹⁸, dont les principales étapes sont résumées comme suit :

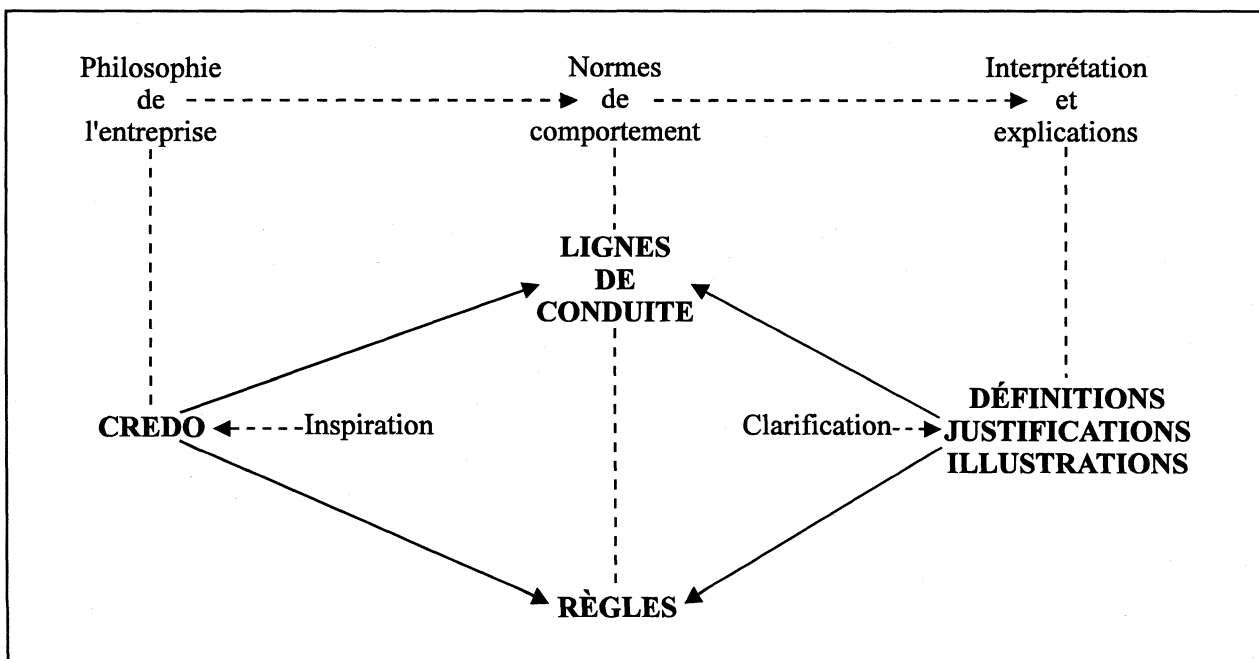
- la décision de formuler un code d'éthique doit provenir de la haute direction de l'entreprise, de préférence du président-directeur général; il est essentiel que la haute direction manifeste ouvertement son soutien total et inconditionnel à l'égard du code;
- un groupe de travail de haut calibre, représentant toutes les fonctions de l'entreprise, doit être mis sur pied en vue de rédiger le code en bonne et due forme; il est souhaitable d'inclure dans le groupe des représentants du ou des syndicats; en outre, il est habituellement opportun et utile de s'assurer temporairement l'étroite collaboration d'un conseiller externe;
- le groupe de travail doit établir clairement les objectifs du code et en discuter avec le P.-D.G.; par exemple, le code vise-t-il à mettre en relief la philosophie de gestion (exhorter le personnel à maintenir des normes élevées de conduite morale), les politiques de l'entreprise (fournir des lignes de conduite quand vient le temps de prendre des décisions), ou le comportement indivi-

duel (dresser une liste de gestes positifs et négatifs)?; ces trois objectifs peuvent même être atteints simultanément;

- le groupe de travail doit se doter des ressources humaines, financières et informationnelles requises pour réaliser son mandat; ainsi, il doit avoir à sa disposition le personnel de soutien nécessaire et bénéficier d'un budget convenable; de plus, il doit se procurer toutes les informations pertinentes provenant d'autres entreprises, de rapports de recherche, d'organismes publics, d'écoles d'administration, d'associations professionnelles, etc.;
- afin de bâtir un code utile auquel le personnel sera disposé à adhérer lors de son éventuelle mise en vigueur, le groupe de travail doit mener des entrevues personnelles, effectuer des sondages auprès d'un échantillon représentatif des employés et convoquer des groupes à des réunions de consultation; la participation des gens concernés constitue la base sur laquelle le contenu du code reposera¹⁹;

- le groupe de travail doit ensuite procéder à la rédaction proprement dite du code; à ce stade-ci, il est important d'utiliser un langage simple et direct et d'éviter un ton légaliste; il est également important d'éviter une dose excessive d'interdictions et de laisser place au bon jugement des individus; enfin, la présentation du code doit être soignée et complète (préface du P.-D.G., table des matières, introduction, ensemble des règles de conduite à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et conclusion);
- le groupe de travail doit envisager la structure du code comme elle est illustrée à la figure 1. Le credo est un énoncé de la philosophie de l'entreprise et des valeurs qu'elle privilégie; l'exemple le plus connu est sans doute celui de Johnson & Johnson. Les lignes de conduite reflètent habituellement des principes auxquels l'entreprise adhère dans la conduite de ses affaires. Des règles précisent les comportements positifs (requis) et les comportements négatifs (interdits). « Informer la direction qu'un collègue de travail a violé le code d'éthique est

Figure 1 - Structure d'un code d'éthique: quatre éléments complémentaires



un exemple de comportement requis chez *Martin Marietta Corporation*, tandis que «nul employé de Provigo Distribution ne participera avec d'autres personnes ou entreprises à des discussions ou ententes contraires aux lois et règlements sur la concurrence» constitue un exemple de comportement prohibé. Afin de réduire au minimum les risques de mauvaise interprétation ou de mauvaise compréhension des lignes de conduite et des règles, le groupe de travail doit inclure dans le code les définitions des mots-clés, les justifications pratiques qui expliquent les comportements requis ou interdits, ainsi que des illustrations ou exemples concrets de ceux-ci;

La dernière étape de la démarche du groupe de travail – et probablement la plus délicate – consiste en l'établissement des mécanismes de vérification, d'enquête et de sanctions. Toute entreprise qui désire que son code d'éthique soit respecté scrupuleusement doit fournir à son personnel les moyens pour déceler ceux qui le transgressent, établir la nature des violations et informer qui de droit... sans crainte de représailles.

- la structure du code une fois établie, le groupe de travail détermine le contenu précis de chacune des rubriques principales et secondaires du code et procède, de façon méthodique, à la rédaction de chacun des articles du code. Cette tâche est très ardue, car le groupe de travail doit prendre toutes les précautions nécessaires pour que le code soit clair, pertinent et le plus complet possible.²⁰ Les membres du groupe doivent donc tenir compte de nombreuses variables, tels les objectifs du code, l'industrie

où l'entreprise oeuvre, les lois et ordonnances qui régissent ces activités, les problèmes rencontrés antérieurement et ceux susceptibles de survenir à l'avenir, etc. Bien qu'il soit difficile d'inclure dans le code toutes les situations pouvant se présenter, le groupe de travail doit néanmoins s'efforcer de bâtir un code exhaustif. À cet effet, il est opportun d'envisager une liste de sujets (tableau 6);

- ce n'est pas tout de rédiger un code d'éthique en bonne et due forme. Encore faut-il le diffuser à tout le personnel, l'expliquer clairement et former les gens pour qu'ils le respectent. Ici, le rôle principal du groupe de travail et de ses représentants est de donner une grande visibilité au document et de s'assurer que tous en saisissent la teneur et les modalités d'application. Dans un nombre croissant d'entreprises, des programmes de sensibilisation – discussion revêtant des formes variées (exposés, vidéos, analyses de cas, discussions ouvertes, etc.) – sont mis sur pied à cet effet²¹;
- la dernière étape de la démarche du groupe de travail – et probablement la plus délicate – consiste en l'établissement des mécanismes de vérification, d'enquête et de sanctions. Toute entreprise qui désire que son code d'éthique soit respecté scrupuleusement doit fournir à son personnel les moyens pour déceler ceux qui le transgressent, établir la nature des violations et informer qui de droit... sans crainte de représailles. La plupart des entreprises encouragent leurs employés à se confier à leur supérieur immédiat, car c'est lui qui doit voir à ce que le code soit respecté; dans certains cas, c'est le supérieur immédiat lui-même qui doit répondre des gestes non éthiques posés par ses subordonnés (*Martin Marietta Corporation* et *Learjet Corporation*). Mais il existe plusieurs autres moyens de dénoncer les contrevenants : la «porte ouverte» aux échelons supérieurs de la hiérarchie (*Kroger Company*) sans risque de représailles (*Wells Fargo & Company*); la «ligne ouverte» de type «800» qui sauvegarde

Tableau 6 - Liste des situations susceptibles de constituer des écarts au code d'éthique

<ul style="list-style-type: none"> - cadeaux et pots-de-vin - frais de représentation - conflits d'intérêts - exactitude de l'information dans les documents - usage approprié des actifs - respect des lois anti-collusion et autres contraintes légales - relations avec les concurrents - publicité frauduleuse - espionnage industriel - respect du sceau de la confidentialité de l'information de l'entreprise - respect du sceau de la confidentialité de l'information concernant les fournisseurs, les clients et les concurrents - renseignements privés - activités et contributions politiques - opérations internationales - véracité des états financiers - authenticité de la publicité - relations avec les clients - qualité des produits et services - sécurité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> - relations avec les employés - discrimination et égalité dans l'emploi - santé et sécurité au travail - emploi d'agents, de représentants et de conseillers - relations avec les fournisseurs - relations avec la communauté - philanthropie et dons - bénévolat - travail au noir - alcool et drogues - comptes de dépenses - vol et fraude - tabagisme - harcèlement sexuel - relations avec les gouvernements - protection de l'environnement - relations avec les actionnaires - relations avec les institutions financières - ralentissement des opérations et fermetures d'usines - relations avec les syndicats

l'anonymat du dénonciateur et la confidentialité des propos tenus, en plus de donner un accès direct aux plus hautes instances de l'entreprise (*Contel* et *General Dynamics*); le rapport écrit anonyme expédié à l'autorité compétente (*Weyerhaeuser*); le comité des affaires éthiques (*FMC Corporation*); l'ombudsman de l'entreprise (*McDonnell Douglas Corporation*); ou encore un ombudsman externe (*Kidder Peabody* et *Cubic Corporation*);

- une fois qu'une dénonciation a été faite, une enquête commence. Selon la gravité de l'infraction commise et la lourdeur des conséquences qui peuvent s'ensuivre, l'enquête peut être confiée soit au supérieur immédiat, soit à un service ou à un comité compétent en la matière (*Raytheon Company*). Il est important d'instaurer en tout temps une procédure qui permettra à la personne accusée d'être entendue et de se défendre avant qu'un verdict soit rendu;
- quant à l'application de mesures disciplinaires, le groupe de travail devrait préparer une clause qui, tout en tenant compte de la gravité de l'offense et des circonstances atténuantes ou aggravantes qui l'entourent, ne prête à aucune équivoque. «Toute infraction évidente aux lois ou au code de déontologie en vigueur entraînera des mesures disciplinaires pour l'employé... pouvant aller de la réprimande en passant par la probation, la suspension, la diminution du salaire jusqu'à la rétrogradation ou le renvoi.»²² Les sanctions doivent être imposées avec impartialité et diligence.

Conclusion

D'entrée de jeu, nous avons souligné l'importance et l'urgence, pour le personnel d'encadrement et les autres catégories de personnel, de se pencher sur les questions d'ordre éthique, de les analyser et de s'efforcer de les résoudre, plutôt que de se réfugier dans un silence hypocrite et de pratiquer la politique de l'autruche. Nous avons

aussi insisté sur les liens d'interdépendance qui existent entre les valeurs personnelles et organisationnelles. Enfin, nous avons proposé une démarche systématique en vue de bâtir, puis de mettre en vigueur, un code d'éthique clair et pratique en milieu de travail.

Il n'y a pas de recette miracle. De plus, il est opportun de se rappeler ce que certains auteurs ont souligné à grands traits; entre autres, «... il est plus néfaste de posséder un code qui n'est pas appliqué... que de ne pas en avoir du tout»²³, «... les codes d'éthique ne constituent qu'un bon premier pas vers la saine gestion de la performance sociale d'une entreprise»²⁴

Nous ne prétendons pas que la mise en vigueur d'un code d'éthique en bonne et due forme au sein d'une organisation constitue une panacée qui va inciter les gens à adopter un comportement angélique du jour au lendemain. Il n'y a pas de recette miracle. De plus, il est opportun de se rappeler ce que certains auteurs ont souligné à grands traits; entre autres, «... il est plus néfaste de posséder un code qui n'est pas appliqué... que de ne pas en avoir du tout»²³, «... les codes d'éthique ne constituent qu'un bon premier pas vers la saine gestion de la performance sociale d'une entreprise»²⁴, et qu'en fait, «... les cadres-dirigeants ne doivent pas s'attendre à ce que les employés se comportent de façon éthique, si eux-mêmes n'adoptent pas un comportement éthique»²⁵.

Néanmoins, nous croyons qu'un code d'éthique en bonne et due forme devrait permettre de clarifier les politiques de l'entreprise, de promouvoir une certaine uni-

formité dans l'interprétation et la compréhension de celles-ci et de réduire l'ambiguïté. D'une part, le credo devrait protéger la culture de l'entreprise qui met en relief l'intégrité personnelle et professionnelle de ses employés; d'autre part, les lignes de conduite devraient soulager, au moins en partie, les managers du «flou» qui existe dans les documents vagues et imprécis. Enfin, même si près de 90 % des dirigeants d'entreprises reconnaissent que le respect de normes éthiques élevées contribue directement à la rentabilité à long terme de leur entreprise, il faut néanmoins se rappeler que la mise en vigueur d'un code d'éthique exige une attention et un suivi continus. La tâche n'est jamais terminée...

Références

1. CASSIDY, Frank, Marilyn, GORE. «L'éthique dans les gouvernements locaux : point de vue des administrateurs municipaux», *OPTIMUM La revue de gestion du secteur public*, vol. 22-1, 1991, p. 50.
2. BOWMAN, James S. «Ethics in Government: A National Survey of Public Administrators», *Public Administration Review*, vol. 50, n° 3, mai-juin 1990, p. 346.
3. BRADY, F. Neil. *Ethical Managing: Rules and Results*, New-York, MacMillan Publishing Company, 1990, p. 2-6.
4. BOWMAN, James S. *Op. cit.*, p. 346.
5. BLANCHARD, Kenneth, Norman Vincent, PEALE. *Management et puissance de l'intégrité*, Montréal, Éditions la presse, 1988, p. 121.
6. BIRD, Frederick B., James A., WATERS. «The Moral Muteness of Managers», *California Management Review*, vol. 32, n° 1, automne 1989, p. 79.
7. *Ibid.*, p. 79-82.
8. *Ibid.*, p. 85.
9. BLANCHARD, Kenneth, Norman Vincent, PEALE, *Op. cit.* p. 26-29.
10. NANTEL, Jacques A., William A., WEEKS. «L'éthique en marketing : d'une approche utilitariste à une approche déontologique», *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 16, n° 2, mai 1991, p. 61.
11. Traduit et adapté de NASH, Laura. «Ethics Without the Sermon», *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1981, p. 81.
12. ETCHEGOYEN, Alain. *La valse des éthiques*, Paris, Éditions François Bourin, 1991, p. 129.
13. BIRD, Frederick B., James A., WATERS. *Op. cit.*, p. 83.
14. Traduit et adapté de ROBBINS, Stephen P., Robin, STUART-KOTZE. «Management», Scarborough, Ontario, Prentice-Hall Canada, Inc., 1990, p. 726-727.
15. Traduit et adapté de HENDERSON, Verne E. «What's Your Ethical I.Q.?», *Business Ethics Resource*, vol. 2, n° 3, automne 1988, p. 1-2.
16. Voir KROLICK, Sanford. *Ethical Decision Making Style : Survey and Interpretive Notes*, Addison-Wesley Training Systems, Don Mills, Ontario, 1987.
17. Traduit et adapté de CULLEN, John B., *et al.* «An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate», *Organizational Dynamics*, vol. 18, n° 2, automne 1989, p. 56.
18. «Creating a Workable Company Code of Ethics», *Ethics Resource Center*, Washington, D.C., 1990, p. II, I-VII, 10.
19. SILVESTER, Deanna. «Developing a Grassroots Code of Ethics», *Management Ethics*, vol. 2, n° 5, hiver 1991, p. 3.
20. Voir les éléments de contenu proposés par WAYLAND, Donald, Robert, BOULANGER. «La préoccupation morale en management» (partie 2), *CA Magazine*, vol. 118, n° 1, janvier 1985, p. 56-58.
21. Deux articles pertinents sur les méthodes de formation en éthique sont : HOSMER, LaRue Tone, Nicholas H. STENECK. «Teaching Business Ethics : The Use of Films and Videota», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, n° 12, décembre 1989, p. 929-936; et DEAN, Peter J. «Making Codes of Ethics 'Real'», *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 4, avril 1992, p. 285-290.
22. Extrait du «Code de déontologie et règles de conduite» de Westinghouse Canada Inc., 1989, p. 7.
23. BEHRMAN, Jack N. *Essays on Ethics in Business and the Professions*, University of North Carolina, Prentice Hall, 1988, p. 165.
24. BROOKS, Leonard J. «Corporate Codes of Ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, n° 2-3, février 1989, p. 124.
25. STEAD, W. Edward, *et al.* «An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations», *Journal of Business Ethics*, vol. 9, n° 3, mars 1990, p. 238.

L'implantation des orientations stratégiques, un défi de taille

Robert J. Gravel

Depuis une décennie, la planification stratégique est devenue l'outil privilégié des gens travaillant en administration publique. Le grand nombre de publications sur le sujet est sûrement un indice quant à la popularité de cette façon de planifier à long terme. Toutefois, l'instauration d'un exercice de planification stratégique demeure une décision lourde de conséquences en temps et en énergie.

La documentation sur le sujet donne un aperçu de la procédure à instaurer ainsi que des pièges à éviter. Généralement, les auteurs mettent les administrateurs en garde contre des erreurs qui peuvent apparaître lors de l'élaboration, mais beaucoup de difficultés demeurent présentes dans les différentes étapes du processus. Ainsi, souvent traitée de façon plutôt superficielle, la mise en oeuvre s'avère négligée.

D'un point de vue pratique, l'objectif de la présente recherche* est de cerner les difficultés qui apparaissent lors de la mise en oeuvre et du suivi d'un exercice de planification stratégique, au cours des dix dernières années, dans des centres hospitaliers et des municipalités. La méthodologie consistait à recueillir les informations et les documents de base dans une quinzaine d'hôpitaux et une dizaine de municipalités du Québec, c'est-à-dire dans des endroits perçus comme ayant vécu une expérience des plus significatives. Par la suite, des entrevues furent menées

auprès des personnes responsables de la mise en oeuvre et du suivi de la planification stratégique.

La planification stratégique a l'avantage d'être considérée à la fois comme un instrument d'action sur le devenir de l'organisation, comme un instrument de croissance coordonnée et comme un processus de communication et de motivation.

Nous présentons ici les résultats de ces enquêtes sur les principales difficultés associées à l'implantation d'un exercice de planification stratégique et nous osons croire que la détermination des difficultés vécues saura aider les gestionnaires qui veulent expérimenter la planification stratégique chez eux.

Définition de la planification stratégique

Cette approche de planification à long terme, d'abord préconisée par Ansoff¹ et Ackoff², consiste à établir *a priori* les orientations de l'organisation pour ensuite choisir les options qui permettent de combler l'écart entre la situation actuelle et celle désirée par les orientations. Par la suite, Andrews³ et

* Recherche effectuée avec la collaboration de Ghislain Beaudin.

Christensen *et al.* de Harvard précisent la demande en établissant les orientations de l'organisation seulement après avoir analysé l'environnement externe propre à cette organisation. Ainsi, il s'agit de confronter les menaces et les «opportunités» de l'environnement externe après avoir fait une analyse des forces et des faiblesses de l'environnement interne. Cette approche innove en ce sens qu'elle tient compte d'une part des facteurs environnementaux pouvant avoir des effets sur l'organisation, et d'autre part de l'aspect social de l'organisation, par exemple en ce qui a trait aux valeurs véhiculées par la direction et le climat organisationnel. De plus, la planification stratégique a l'avantage d'être considérée à la fois comme un instrument d'action sur le devenir de l'organisation, comme un instrument de croissance coordonnée et comme un processus de communication et de motivation. C'est donc un processus qui permet de dresser un inventaire complet des forces et des faiblesses pour ainsi orienter les actions possibles afin de remédier aux faiblesses, explorer les forces et parvenir aux objectifs visés.

À l'externe, c'est un processus qui prévoit les menaces et les «opportunités» que recèle l'environnement et qui permet à l'organisation de réagir à ces contraintes afin de tirer parti des «opportunités».

Plusieurs auteurs et praticiens ont présenté des définitions et ont développé des modèles de planification stratégique. Dans le cadre de cette recherche, nous nous attarderons à un choix qui paraît représentatif de la pratique. Nous avons donc retenu trois définitions en raison de leur simplicité, mais aussi en raison des éléments qui y sont mentionnés et qui reflètent bien toutes les étapes entourant un exercice de planification stratégique.

Bryson⁴ définit la planification stratégique comme étant «un effort discipliné visant à produire des décisions fondamentales et des

actions qui forment et qui guident ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait, et pourquoi elle le fait». Pour Edgley⁵ «la planification stratégique définit la vision où une organisation veut se situer dans le futur et elle utilise cette vision pour guider les prises de décisions à chaque jour».

Depuis le début des années 1970, la planification stratégique a acquis ses lettres de noblesse dans de nombreuses entreprises privées. Utilisé pour guider l'entreprise, ce type de planification servait à orienter les administrateurs vers des décisions réfléchies.

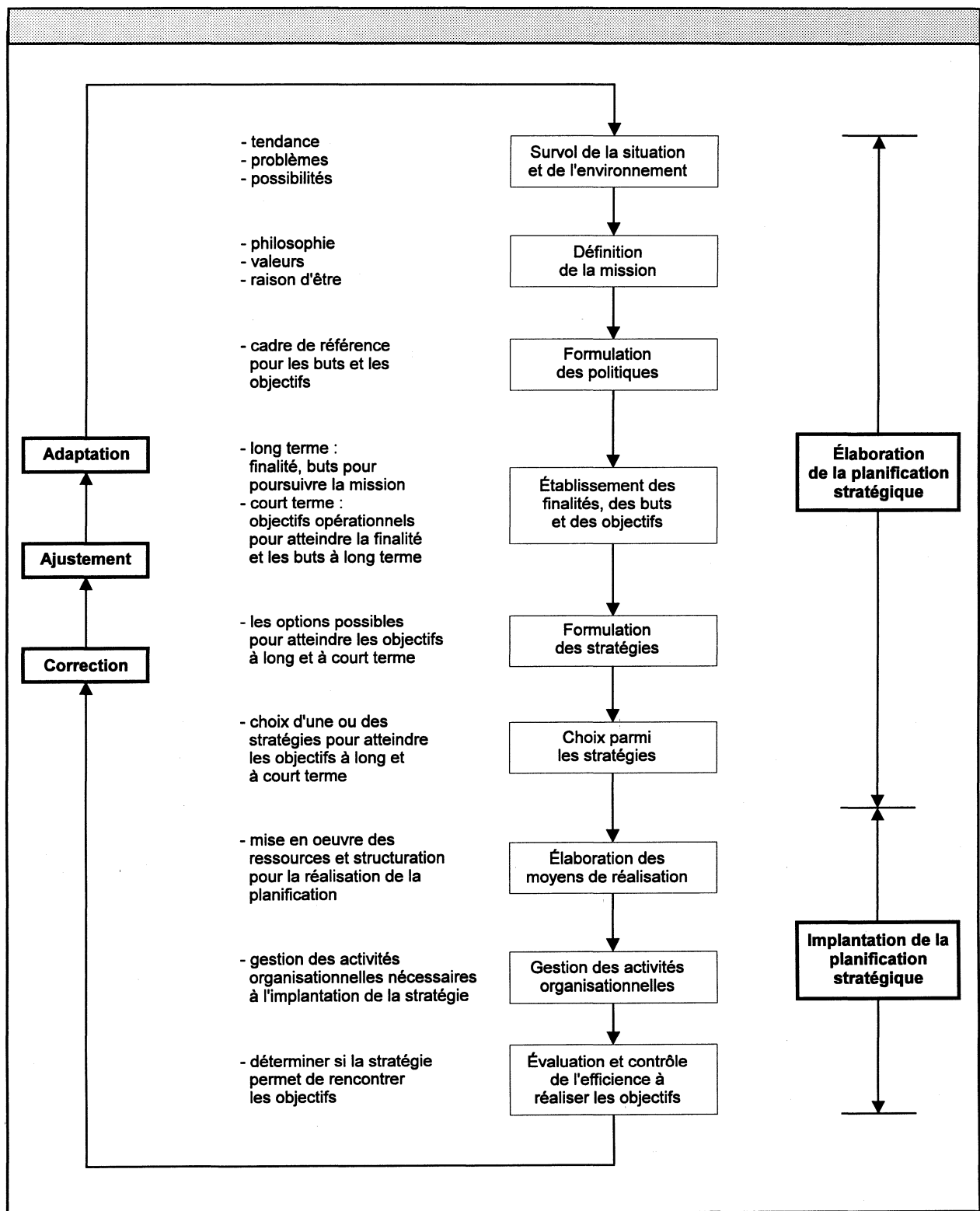
Pfeiffer⁶ considère que «la planification stratégique est un processus par lequel l'organisation envisage son futur en élaborant les procédures et les actions nécessaires pour atteindre ce futur». Pour compléter ces définitions, la figure 1 présente les différentes étapes d'un exercice de planification stratégique.

Dans l'évaluation des difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre, la section «implantation de la planification stratégique» s'avère être celle concernée par la présente recherche.

Évolution de la planification stratégique

Depuis le début des années 1970, la planification stratégique a acquis ses lettres de noblesse dans de nombreuses entreprises privées. Utilisé pour guider l'entreprise, ce type de planification servait à orienter les administrateurs vers des décisions réfléchies. À cet effet, plusieurs entreprises, petites et grandes, ont eu recours à ce mode de gestion afin

Figure 1 - Modèle de planification stratégique



de se fixer des orientations prioritaires. Avec le temps et l'usage, cette approche s'est développée pour atteindre un niveau très sophistiqué.

Dans le secteur public, la planification stratégique s'est manifestée une dizaine d'années plus tard. Les besoins quant à son utilisation étaient commandés par les difficultés rencontrées en gestion ou encore par la rareté des ressources qui commençait à se faire sentir.

Kovach et Mandell⁷ soulignent que les différences entre les secteurs privé et public sont de trois ordres : le processus de prise de décision; les contraintes structurales; le processus financier. Une grande partie des différences provient de forces externes très présentes dans le processus de prise de décision du secteur public. Par conséquent, ils notent une différence notable en ce qui a trait au processus de planification dans les deux milieux. Dans le cas de la planification stratégique, il faut voir le processus selon un modèle linéaire pour le secteur privé et selon un modèle itératif pour le secteur public.

Cependant, notre expérience nous permet d'affirmer que l'exercice de la planification stratégique, qu'il soit effectué dans le domaine privé ou public, demeure essentiellement le même, véhicule les mêmes principes et utilise la même démarche.

Plusieurs travaux de recherche ont traité de l'évolution de la planification stratégique. Nous nous attarderons à souligner ceux axés sur la mise en oeuvre et le suivi, car un exercice de planification peut être considéré comme théorique jusqu'à son implantation. Ainsi un plan ne peut être effectif s'il n'est pas implanté⁸.

Berry⁹, dans une étude qu'il a menée auprès de 140 des plus grandes entreprises d'Europe, fait ressortir qu'écrire les stratégies est chose

facile et que les appliquer demeure la partie la plus difficile. Enfin, une difficulté supplémentaire demeure la communication efficace des stratégies et la motivation des managers.

Ingrédients nécessaires à la planification stratégique

Pour Grundy et King¹⁰, trois ingrédients sont essentiels pour mener à bien un exercice de planification stratégique : l'analyse, les choix et l'implantation. Ils soutiennent que «la phase analyse est difficile, mais c'est un défi intéressant; la phase des choix à effectuer est encore plus difficile; et la mise en oeuvre demeure la plus exigeante».

En guise de solution pour résoudre ces difficultés d'implantation, on suggère¹¹ d'abord de communiquer le plan stratégique au personnel lors d'une présentation formelle. Ainsi, les employés seront bien informés et pourront poser des questions sur le processus en cours. Dans un deuxième temps, des ateliers de travail seront formés, souvent avec l'aide d'un consultant, dans le but d'examiner les modes d'implantation de la planification. Il s'agit ici de coordonner tous les intervenants devant travailler à la réalisation du dossier. Troisièmement, des rencontres formelles, aux trois mois, seront souhaitables pour vérifier l'atteinte des objectifs et suivre le progrès de l'atteinte des résultats. Finalement, il sera toujours bon de présenter succinctement (dans un document comportant au plus 50 pages) un résumé de la mission, des objectifs, de l'analyse de l'environnement externe et des changements envisagés.

Pour M.M. Robert¹², les causes pouvant nuire à la mise en oeuvre de la planification stratégique sont les suivantes :

- les stratégies étant explicites plutôt qu'implicites, elles sont peu ou mal comprises par les gens à l'interne;

- les stratégies sont trop souvent élaborées de façon isolée sans la participation des décideurs clefs;
- la participation des subordonnés doit être encouragée afin qu'ils puissent avoir une vue d'ensemble de l'opération;
- il faut engager les gens à l'interne et ne jamais laisser une firme de consultants assumer le leadership des choix des objectifs retenus.

En outre, il semble souhaitable d'assigner une personne «senior» qui sera responsable de la mise en oeuvre et du suivi des choix effectués. Ce suivi peut être réalisé à l'aide d'un calendrier de travail pour chaque objectif spécifique, par exemple avec une charte de GANTT. Enfin, l'important est de se concentrer sur la mission fixée tout en conservant à l'esprit que des ajustements et des mises au point seront nécessaires pour répondre aux «opportunités» qui peuvent se pointer.

La planification stratégique n'est pas une science mais une forme d'art. De plus, le déroulement du processus de planification stratégique est tout aussi important que le plan qui en résulte. Pour Kazemek¹³, la mise en oeuvre est favorisée par :

- la participation et le travail en équipe des gens concernés par l'exercice;
- l'utilisation maximum des ressources internes, les consultants ne devant servir qu'à faciliter le processus;
- les membres de l'organisation ont tous une vision claire de la mission;
- la possibilité d'une rétroaction.

Finalement, Bushnell et Halus¹⁴ mentionnent que les administrateurs du secteur privé ont beaucoup plus de liberté dans leurs décisions

que ceux du secteur public, plus influencés par leur environnement. En conséquence, il apparaît beaucoup plus difficile de faire de la planification stratégique dans le domaine public.

Planification stratégique dans les centres hospitaliers

Les centres hospitaliers sont les organisations publiques qui, au Québec, ont le plus utilisé la planification stratégique. Cependant, la plupart des écrits sur le sujet traitent de la préparation de l'exercice ou présentent des études de cas; assez peu d'auteurs abordent les phases de la mise en oeuvre et du suivi.

Difficultés rencontrées

Une étude de cas produite par Hyland¹⁵ et ayant pour objectif de cerner les différentes approches employées par les hôpitaux de quatre États américains a noté deux difficultés ressortant souvent lors de l'implantation d'un exercice de planification stratégique. La première concerne la difficulté de modifier les objectifs en cours de route, où il faut prévoir des stratégies de sortie afin de s'ajuster si des problèmes importants surgissent. Une deuxième difficulté majeure est le manque de ressources monétaires car les sources financières sont limitées et de mauvaises allocations sont fréquentes, c'est-à-dire qu'on axe les dépenses au début de l'exercice au détriment de la mise en oeuvre et du suivi.

McManis¹⁶ souligne que les questions soulevées par le processus de la planification stratégique ont rarement trait au développement du plan, mais plutôt à son implantation. À la suite d'un bon diagnostic de l'organisation, il faut penser à l'implantation où les ressources humaines seront directement concernées. Alors les ressources humaines seront appelées à collaborer sur le plan du leadership, de

la persévérance et des nombreux ajustements. Langley¹⁷ *et al.* démontrent que la participation élargie au sein d'un centre hospitalier comporte certains désavantages, tel un processus qui peut conduire à l'impatience et à l'ennui à la suite de la création des attentes suscitées. Évidemment, on peut ajouter les difficultés qui font référence aux résistances et aux conflits internes. Enfin, l'observation, par Langley, de la mise en oeuvre et du suivi dans onze hôpitaux du Québec, fait ressortir que l'administration ne contrôle pas toujours tous les leviers nécessaires à leur implantation. Les embûches créées par le corps médical apparaissent dans plusieurs hôpitaux; l'administration doit donc avoir l'adhésion et l'appui de cette catégorie de personnel.

Les centres hospitaliers sont les organisations publiques qui, au Québec, ont le plus utilisé la planification stratégique.

Bender¹⁸ *et al.* soutiennent qu'il est impossible de réussir l'implantation si le processus comporte des vices de forme; ils énumèrent cinq facteurs de réussite essentiels : la stratégie doit être en accord avec les valeurs; on doit y retrouver suffisamment de gens engagés à tous les niveaux organisationnels; la mission doit être clairement établie; le processus doit être axé sur ce que l'organisation peut contrôler; et, finalement, on doit focaliser sur les priorités. D'autre part, quatre aspects de l'échec de l'implantation se rattachent plus particulièrement aux facteurs humains : la résistance aux changements, le défaut de motivation, le manque de bonne volonté et la carence en qualification.

Exercices de planification stratégique

L'étude de la documentation produite par les centres hospitaliers du Québec reflète bien

l'ampleur et le sérieux des exercices de planification stratégique dans ce milieu. La quinzaine de dossiers examinés situaient leur exercice entre 1980 et 1992 et certains centres hospitaliers en étaient déjà à leur deuxième ou troisième exercice triennal. En voulant faire ressortir les difficultés de la mise en oeuvre et du suivi, cela conduit à faire la distinction entre une planification destinée à l'externe et une planification destinée à l'interne.

À l'externe

Ainsi, pour une planification destinée à l'externe, c'est-à-dire au ministère de la Santé et des Services sociaux, les besoins en personnel, en équipement, et en ressources financières sont déterminés pour permettre le bon fonctionnement du centre hospitalier. Cependant, l'implantation et le suivi sont très effacés puisqu'il n'existe ni moyen de mise en oeuvre, ni échéancier réel. Par exemple, une planification destinée à l'externe peut être produite pour réaffirmer la vocation en tant que centre hospitalier universitaire.

À l'interne

À l'opposé, plusieurs centres hospitaliers utilisent la planification stratégique pour la réalisation d'objectifs reliés à la gestion interne. Si les documents de travail comptent des centaines et même des milliers de pages, le document principal qui présente une synthèse de l'exercice de planification contient en moyenne entre 40 et 60 pages contenant le détail de chacune des orientations propres à chaque secteur d'activité. Souvent, en vue de l'implantation, les centres hospitaliers présentent le tout dans un dossier synthèse, d'au plus 25 pages, qui donne un aperçu global des éléments constitutifs.

Plan stratégique

Les centres hospitaliers répertoriés ont tous

fait appel, à un moment ou à un autre du processus, à une firme de consultants externe pour effectuer le travail d'encadrement de base ou encore pour bénéficier de certains conseils. Ce comportement explique les similitudes des plans d'un centre hospitalier à un autre. Cette similitude se reflète en ce qui a trait au contenu, où on retrouve un historique très élaboré présentant les origines de l'institution, sa vocation, les orientations qui l'ont marquées, le nombre de lits et de patients traités et son évolution dans le temps incluant les mises en service des différents départements au cours des années. Cette présentation permet de bien décrire la situation, d'exposer les besoins de la clientèle régulière du centre hospitalier et d'y adapter les services et les équipements. Évidemment, l'ampleur de cette tâche est largement diminuée, lors d'un deuxième ou troisième exercice.

Le dossier s'attarde ensuite au portrait de la clientèle (âge, origine régionale, demandes en services), à l'environnement externe, à l'environnement interne ainsi qu'aux services et activités associées. De plus, on y souligne les comparaisons avec d'autres centres hospitaliers du même secteur, ou encore la complémentarité ou la compétition pouvant exister avec d'autres centres hospitaliers avoisinants. Par la suite, les établissements présentent leur mission, qui reflète les «opportunités» et les choix à effectuer. La mission sera opérationnalisée par des orientations générales et spécifiques souvent traduites en termes d'objectifs opérationnels.

Ce document principal est, la plupart du temps, accompagné de documents de travail qui expliquent l'implantation de la planification stratégique. Ces documents présentent les échéanciers pour l'atteinte des objectifs identifiés, les personnes responsables, etc. Ce sont également ces dossiers qui font état des révisions et des ajustements à des événements non perceptibles lors de l'élaboration de la planification.

Dans un cas, plus particulièrement, la direction d'un centre hospitalier emploie un document intitulé «Stratégie d'implantation de la planification stratégique» qui révèle les stratégies de diffusion et d'information qu'elle entend utiliser pour chacun des groupes cibles travaillant à l'intérieur et à l'extérieur du centre. Cette approche permet de mettre en lumière les nombreuses résistances qui apparaissent généralement lors de l'implantation ou encore d'autres difficultés souvent diffuses comme l'attentisme des individus, le manque de cohérence entre les gestes et les mots et l'enthousiasme modéré par des expérimentations antérieures difficiles.

Ainsi, tous les centres hospitaliers ont fait appel à des firmes de consultants surtout à l'étape de l'élaboration du dossier, alors qu'il ressort clairement que les principales difficultés surgissent lors de l'implantation, c'est-à-dire à une étape où les dirigeants croient pouvoir réaliser la mise en oeuvre et le suivi avec leur propre ressource à l'interne.

Une autre façon de favoriser l'implantation consiste à recueillir l'opinion des employés en rapport avec les sujets les touchant directement. Mais ici il faut être prudent, comme l'engagement permanent des employés semble difficile, quelques hôpitaux produisent des bulletins d'information distribués à l'interne afin que les employés soient bien informés sur la démarche, les étapes et les décisions prises à mesure que progresse le dossier.

Comme complément, des comités sont formés pour mener à bien l'exercice. Ces comités sont constitués de 10 à 15 personnes re-

présentant les différents groupes de travail. Il s'avère important, à l'étape de la mise en oeuvre et du suivi, que les gens qui auront à promouvoir et à vivre les objectifs contenus dans le plan participent.

Firmes de consultants

Parmi les principales difficultés rencontrées lors de l'implantation, on note tout d'abord la façon de travailler avec les firmes de consultants. La plupart du temps, le démarrage du premier exercice se fait avec l'aide de consultants. Ces conseillers externes facilitent les réunions de départ, la collecte de données et la conduite des analyses de base. Par la suite, souvent par mesure d'économie, le personnel des centres hospitaliers prend la relève pour poursuivre l'exercice à l'interne. Cette façon de procéder entraîne de nombreux problèmes étant donné les carences dans le suivi entre l'élaboration et l'implantation du dossier par suite d'un manque de leadership.

Un deuxième groupe de difficultés surgit lorsqu'il faut établir la responsabilité de la mise en oeuvre : est-ce que c'est la personne embauchée spécialement pour assurer l'animation du suivi qui prend tout en charge ou est-ce le directeur général? Cette situation paraît beaucoup plus problématique. En effet, les directeurs généraux soutiennent qu'ils manquent de temps lorsqu'ils s'occupent directement de la planification stratégique et qu'ils n'ont pas les ressources pour exercer le suivi, préparer les documents nécessaires, etc. Il en ressort que les conseils d'administration des centres hospitaliers ont avantage à embaucher une personne-ressource responsable de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi de la planification stratégique. Cette personne doit se rapporter au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, c'est-à-dire au directeur général, afin que ce dernier puisse être familier avec le processus et soit prêt à intervenir en cas de problèmes lors de la mise en oeuvre.

Ainsi, tous les centres hospitaliers ont fait appel à des firmes de consultants surtout à l'étape de l'élaboration du dossier, alors qu'il ressort clairement que les principales difficultés surgissent lors de l'implantation, c'est-à-dire à une étape où les dirigeants croient pouvoir réaliser la mise en oeuvre et le suivi avec leur propre ressource à l'interne.

Une solution mitoyenne consiste à accorder moins d'argent aux consultants pour les phases d'élaboration et à se réserver un coussin financier pour les phases de mise en oeuvre et de suivi, en se rappelant que le consultant ne devrait que guider le processus et non développer le plan pour l'organisation. Une solution alternative consiste à embaucher une personne qui prendra l'exercice en charge du début à la fin, en y incluant une période de suivi, afin d'éviter le vacuum créé par le départ du consultant à un moment ou l'autre du processus.

Comité permanent

Pour neutraliser les effets négatifs de la transition, plusieurs hôpitaux ont créé un comité permanent, à la fois pour la mise en oeuvre et pour le suivi des opérations. Souvent ce comité permanent est constitué de cadres. Le manque de communication à l'intérieur du centre hospitalier représente une difficulté majeure, à plusieurs endroits, pour l'implantation de la planification stratégique. Ce manque de communication provoque trois types de problèmes : les rumeurs, le manque de vision d'ensemble et l'ignorance envers l'exercice en cours. Ainsi, on risque que les employés perçoivent l'exercice comme une menace et non comme une opportunité.

Afin de permettre une meilleure communication et par conséquent une meilleure coordination, plusieurs centres hospitaliers ont tenu des rencontres afin d'exposer davantage le processus et ses effets. Les employés ont donc le loisir non seulement d'entendre les

responsables, mais aussi de les questionner. Ces rencontres constituent un complément aux bulletins d'information ou au journal-maison renseignant sur les objectifs à atteindre. Finalement, la fin de l'élaboration du dossier et le début de la mise en oeuvre doivent s'enclencher sans délai afin de ne pas perdre l'intérêt et la confiance des gens mis en cause dans l'exercice. En effet, si les gens ont collaboré et sont encore prêts à le faire, ils attendent également des résultats tangibles. Donc, en faisant participer le personnel à la mise en oeuvre et au suivi, puisque le succès de ces phases dépend d'eux, on réussit à développer des intérêts utiles pour conserver un haut degré de motivation.

Il en ressort que les conseils d'administration des centres hospitaliers ont avantage à embaucher une personne-ressource responsable de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi de la planification stratégique. Cette personne doit se rapporter au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, c'est-à-dire au directeur général, afin que ce dernier puisse être familier avec le processus et soit prêt à intervenir en cas de problèmes lors de la mise en oeuvre.

Planification stratégique dans les municipalités

L'utilisation de la planification stratégique dans les municipalités est beaucoup plus récente. Non pas que les municipalités n'aient pas de préoccupations à long terme, mais d'autres documents servent à étayer cette préoccupation de l'avenir à long terme. Ainsi, il existe le schéma d'urbanisme et le plan de

zonage, le plan directeur des réseaux d'aqueduc, d'égouts et du réseau routier, le plan directeur des loisirs, le plan des mesures d'urgence, le plan triennal des immobilisations, etc. Donc, comme on peut le voir, plusieurs dossiers de planification existent dans les municipalités, mais on retrouve peu d'exercice de planification stratégique comme tel. Il s'agirait plutôt de plans stratégiques sectoriels qui ont toujours su répondre aux préoccupations et aux besoins du milieu municipal.

Malgré l'existence de ces dossiers de planification et devant les nouvelles contraintes financières et la capacité des citoyens de payer des taxes, certaines municipalités ont révisé leur façon de fonctionner et de planifier en ajoutant un outil supplémentaire qui leur permet d'envisager l'avenir sous un angle différent et de prolonger jusqu'à trois ou cinq ans leur vision, surtout du point de vue gestion.

Kemp¹⁹ avait déjà souligné que la venue de la planification stratégique dans le domaine municipal s'expliquait par la limitation grandissante des ressources depuis une dizaine d'années. Il souligne en outre que la planification stratégique est un processus axé sur les résultats plutôt que sur les buts et que l'implantation est une responsabilité partagée entre les élus, les permanents et les personnes reliées aux enjeux.

Sorkin *et al.*²⁰ mentionnent que la planification stratégique est plus que de la simple planification; elle doit être orientée vers l'action.

Denhardt²¹ se demande si la planification stratégique vaut tous les efforts qui devront y être investis et quels devraient en être les objectifs. Par exemple, un exercice de planification devrait-il réduire les coûts d'exploitation ou augmenter la productivité à long terme? Qu'est-ce qui pourrait être perdu

par l'organisation en l'absence d'une planification à long terme comme la planification stratégique?

Plusieurs dossiers de planification existent dans les municipalités, mais on retrouve peu d'exercice de planification stratégique comme tel. Il s'agirait plutôt de plans stratégiques sectoriels qui ont toujours su répondre aux préoccupations et aux besoins du milieu municipal.

Gargan²² constate que dans toutes les municipalités, les conditions futures sont simplement la résultante des actions présentes. C'est donc l'importance d'étayer ces actions par les énoncés de mission et une approche stratégique qui exigent des décideurs de répondre à ces questions : Que voulons-nous comme amélioration? Quelles sont les politiques et les actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs? Comment développer ces politiques et ces actions? De plus, il note qu'un exercice de planification stratégique entraîne des coûts-ressources souvent rares dans la plupart des municipalités.

Caractéristiques de la planification stratégique dans les municipalités

L'utilisation de la planification stratégique dans le milieu des municipalités du Québec a une connotation très différente de celle du milieu des centres hospitaliers. Ainsi, comme il existe déjà plusieurs dossiers stratégiques et à long terme, tel le plan d'urbanisme, nous pouvons recenser des documents très complets sur la mission que se fixe la municipalité ainsi que sur les moyens d'action pour y parvenir.

Nous retrouvons également des dossiers plus

punctuels, s'attardant à des objectifs particuliers. Dans ces cas il s'agit, pour la municipalité, d'une planification stratégique «informelle» puisque ces documents ne présentent que les objectifs des administrateurs, qui sont de diminuer ou de plafonner le taux d'endettement. Par exemple, pour une municipalité qui vise l'expansion et le développement, l'objectif à atteindre est l'arrivée de nouveaux résidents, donc de garder le taux de taxation le plus bas possible et peut-être d'offrir un minimum de services municipaux.

Dans les municipalités de 20 000 habitants et plus, il existe des documents plus complets et plus structurés, autour de cinq à dix orientations. Dans certains cas, on peut faire allusion à des thèmes tels des services de qualité, la qualité du milieu, ou encore l'efficacité de l'organisation municipale. Comme les organisations municipales sont d'abord des dispensateurs de services, il est tout à fait normal que les orientations soient axées sur les moyens d'action à entreprendre.

Dans les dossiers plus complets, on retrouve un échéancier, une présentation des forces et des faiblesses, la mission, les orientations et la responsabilisation des personnes en cause. La plupart du temps, les dossiers sont accompagnés de documents qui permettent de suivre la démarche dans chaque secteur concerné. Le processus de planification stratégique est souvent amorcé à partir d'un programme d'objectifs élaborés par le conseil municipal et les membres du comité de gestion. Ces objectifs sont regroupés dans un plan triennal selon le secteur d'activités (résidentiel, loisirs, culture, fonction publique, etc.), et hiérarchisés pour chaque année.

Une variante de cette approche consiste, surtout dans les grandes municipalités, à fixer une mission sectorielle et non pas une mission pour l'ensemble de la ville. Des secteurs tels l'environnement, les loisirs, le centre-ville, l'industrie, les transports, etc. se retrou-

vent à l'intérieur de plans propres à chaque secteur. L'avantage de cette approche est de permettre aux responsables de canaliser leurs énergies dans ces secteurs précis et spécialisés où moins de personnes sont en cause, d'où une certaine flexibilité à répondre aux attentes.

Difficultés rencontrées

Au niveau municipal, vouloir accompagner la mise en oeuvre et le suivi de la planification stratégique s'avère un défi de taille, d'autant plus que peu de municipalités parviennent à instaurer un exercice de planification stratégique.

La confidentialité qui entoure la planification stratégique peut devenir un problème majeur. Ainsi, dans certains cas, on est réticent à faire connaître le document synthèse de la planification stratégique, ou encore on affirme que le document ne serait plus stratégique s'il circulait en dehors de l'Hôtel de ville. Pourtant, l'expérience démontre que l'implantation est facilitée lorsque les personnes qui collaborent au dossier détiennent un certain pouvoir sur des enjeux dans la municipalité et que, finalement, une planification a toujours intérêt à être connue. Donc, si on veut une vision partagée par l'ensemble des citoyens, non seulement l'élaboration de la planification doit être partagée, mais la mise en oeuvre et le suivi doivent l'être également.

À cause de l'importance de la gestion du territoire, plusieurs municipalités ont signalé leur réticence envers la planification stratégique en soutenant que parce qu'elles avaient un territoire pratiquement développé dans son entier, elles ne voyaient pas la nécessité de concevoir un exercice de planification stratégique puisque leur rôle dans ce domaine était maintenant plus passif. D'autres municipalités se considèrent assez avancées en ce qui a trait à leur développement pour pouvoir

se passer du long terme. Quant aux municipalités les moins développées, elles évoquent leur manque d'autonomie étant donné que les terrains non développés appartiennent à des promoteurs qui ont l'initiative des projets de développement.

Donc, si l'Hôtel de ville ne peut contrôler toutes les situations de son territoire, il faut prendre en considération que les administrations municipales dépendent fortement des fluctuations sociales et économiques sur lesquelles elles n'ont aucun pouvoir.

Au niveau municipal, la volonté politique d'instaurer un exercice de planification stratégique est pratiquement inexistante, les élus n'étant pas très entichés de l'idée de se cloisonner dans une prise de décisions trop bien structurée. Cependant, aux endroits où on a choisi de faire un exercice à être adopté par le conseil municipal, les employés ont été pris en main afin de signifier les orientations qu'on entendait poursuivre. Le maire et le conseil municipal sont souvent les instigateurs de l'exercice.

L'expérience démontre que l'implantation est facilitée lorsque les personnes qui collaborent au dossier détiennent un certain pouvoir sur des enjeux dans la municipalité et que, finalement, une planification a toujours intérêt à être connue.

Mais une grande part des difficultés d'implantation de la planification stratégique provient de l'aversion pour un exercice qui risque d'imposer des cadres de fonctionnement trop rigides et partant, la crainte de perdre le peu de liberté acquis dans une prise de décisions déjà limitée.

Si les membres du conseil municipal sont souvent réticents à la planification stratégique, les cadres, qui ont déjà des semaines de travail bien remplies à gérer des dossiers plutôt à court terme, hésitent également à planifier sur des périodes à long terme; cela modifierait radicalement leurs habitudes de travail.

Comme les centres hospitaliers, les municipalités confient à des firmes de consultants leur démarche de planification stratégique. Elle vont rarement piloter elles-mêmes ce dossier. Une des difficultés expérimentées dans l'élaboration de la planification stratégique est la rapidité avec laquelle certains élus veulent réaliser leur mandat. En effet, on remarque que parce qu'ils sont habitués de procéder rapidement et sur des dossiers précis, les élus vont voir d'un très mauvais oeil le temps dédié aux étapes préliminaires. Ainsi, tous les documents produits devront être lus, des rencontres devront être planifiées, des coûts devront être engagés et, en aucun temps, rien ne garantit le succès de l'opération.

Une difficulté supplémentaire en ce qui a trait au suivi survient lorsqu'on tente d'implanter la planification à l'interne à la suite d'un exercice effectué par une firme de consultants. Ainsi, on soutient que les objectifs sont trop souvent éloignés de la réalité et que, d'autre part, on expérimente une incapacité à implanter les objectifs.

Cependant, même si l'image projetée peut sembler négative puisque beaucoup de difficultés sont rencontrées non seulement lors de l'implantation, mais aussi lors de l'élaboration de la planification stratégique, la plupart des municipalités ont fait part de leur satisfaction devant cette approche de planification à long terme.

Une des premières difficultés à aplanir pour l'implantation consiste à faire participer tou-

tes les personnes concernées par le dossier. De plus, le plan doit être compris par tous les employés. Les difficultés surviennent lorsque certaines personnes ont des objectifs de développement bien précis dans leur secteur, qui ne peuvent être partagés par l'ensemble de l'organisation.

Relativement à la mise en oeuvre, il ne faut pas négliger la phase élaboration qui peut facilement exiger jusqu'à 18 mois de travail. C'est une période assez longue pour les directeurs généraux, lesquels craignent de perdre des élus en cours de route.

Dans un premier exercice, on éprouve souvent la difficulté d'atteindre les objectifs fixés et il semble que le peu de disponibilité des gens concernés puisse en être la cause. Il faut donc répartir les tâches de façon équitable avec tous ces gens, soit pour garder leur intérêt ou encore pour éviter de les surcharger.

Pour être appliqué au secteur public, le modèle de la planification stratégique exige certaines adaptations puisque l'accord et la satisfaction de la population remplacent le profit de l'entreprise privée. La position concurrentielle, si chère à l'entreprise privée, fait désormais partie intégrante du raisonnement de l'administration publique.

Conclusion

L'administration publique est réactive par nature. Son rôle est de réagir aux occasions et aux débouchés offerts sur la scène politique de façon cohérente et, autant que possible, conforme avec son idéologie. Traditionnellement, les administrations publiques n'établissent pas leur propre agenda; elles

essaient plutôt de tirer le maximum des occasions lorsqu'elles surviennent. La gamme potentielle des actions en administration publique est virtuellement illimitée. Cependant, la limite dans les ressources disponibles met un frein à ces aspirations et c'est alors qu'un processus rationnel comme la planification stratégique peut jouer un rôle de premier plan.

Pour être appliqué au secteur public, le modèle de la planification stratégique exige certaines adaptations puisque l'accord et la satisfaction de la population remplacent le profit de l'entreprise privée. La position concurrentielle, si chère à l'entreprise privée, fait désormais partie intégrante du raisonnement de l'administration publique. La planification stratégique dans le secteur public est donc qualitativement différente de la planification stratégique dans les entreprises, mais cette différenciation devient mineure en ce qui a trait au processus.

Concernant la mise en oeuvre et le suivi, les communications, la participation du personnel et une gestion assidue du processus dans son entier, c'est-à-dire de l'élaboration à l'implantation, sont les caractéristiques recherchées.

Pour en savoir plus :

1. ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*, New York, Mc Graw Hill, 1965.
2. ACKOFF, R. L. *A Concept of Corporate Planning*, John Wiley, 1970.
3. ANDREWS, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, 1980.
4. BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and non-profit Organisations*, Jossey Bass, 1990.
5. EDGLEY, G. «Strategic Planning», *Association management*, mars 1990.
6. PFEIFFER, W. J., *et al. Strategic Planning: Selected Readings*, San Diego, Pfeiffer & company, 1991.
7. KOVACH, C., M. P. MANDELL. «A New Public-Sector-Based Model of Strategic Management for Cities», *States and Local Government Review*, hiver 1990, p. 34.
8. KENT, R. H. «The Road to Progress», *Canadian Manager*, vol. 15, n° 3, septembre 1990, p. 20.
9. BERRY, J. «Life After Strategic plan», *Journal of Management Consulting*, vol. 6, n° 4, 1991, p. 20-21.
10. GRUNDY, T., D. KING. «Using Strategic Planning to drive Strategic Change», *Long Range Planning*, vol. 25, n° 1, février 1992, p. 106.
11. JOHNSON, G., K. SCHOLLES. «Exploring Corporate Strategy», Prentice Hall, 1988, in GRUNDY, T., D. KING. «Using Strategic Planning to Drive Strategic Change», *Long Range Planning*, vol. 25, n° 1, février 1992, p. 102.
12. ROBERT, M. M. «Why CEO's Have Difficulty Implementing Strategies», *The Journal of Business Strategy*, vol. 12, n° 2, mars-avril 1991, p. 585.
13. KAZEMEK, É. A. «Thermes a Ring Way to do Strategic Planning», *Modern Health Care*, vol. 20, n° 45, novembre 1990, p. 46.
14. BUSHNELL, D. S. et M. B. HALUS. «TQM in the Public Service Strategies for Quality Service», *National Productivity Review*, vol. 11, n° 3, été 1992, p. 366.
15. HYLAND, J. «Planning in Today's Environnement: an empirical Strudy», *Topics in Health Care Financing*, vol. 18, n° 3, p. 38-45.
16. MCMANIS, G. L. «Putting your Strategic Plan into Effect», *Modern Healthcare*, vol. 21, n° 2, janvier 1991, p. 40.
17. LANGLEY, A., *et al.* «Planification stratégique dans le secteur hospitalier, bilan d'expériences récentes», *Administration hospitalière et sociale*, vol. 36, n° 4, p. 19-29.
18. BENDER, D., *et al.* «Managing Strategic Change», *Health Care Supervisor*, vol. 9, n° 2, décembre 1990, p. 27-31.
19. KEMP, R. L. et J. D. KEMP. «Cities in the Year 2000: A New Planning Model», *Current Municipal Problems*, vol. 18, n° 3, 1992, p. 279.
20. SORKIN, D. L., *et al.* *Strategies for Cities and Counties: A Strategic Planning Guide*, Washington, Public Technology Inc., 1985, p. 51.
21. DENHARDT, R. B. «Strategic Planning in State and Local Governments», *State and Local Government Review*, vol. 17, n° 1, hiver 1985, p. 175-176.
22. GARGAN, J. J. «An Overview of Strategic Planning for Officials in Small to Medium Size Communities», *Municipal Management*, été 1985, p. 162.

La formation à distance

*Le perfectionnement,
clef du succès et
de l'avancement.*

CARACTÉRISTIQUES

- Aucun déplacement requis
- Cours crédités au certificat en administration de l'Université de Sherbrooke
- Formule souple respectant votre rythme d'apprentissage et vos contraintes professionnelles ou familiales
- Inscription en tout temps
- Chaque cours comprend : volume, vidéocassettes et guide de l'étudiant
- Service téléphonique sans frais vous permettant de communiquer avec votre professeur en tout temps
- Examen final et ateliers d'encadrement dans votre région

COURS OFFERTS

L'anglais, une approche naturelle (ANS 202 et 302)

La gestion, une affaire d'entreprise (ADM 103)

La gestion des épargnes (FEC 103)

La comptabilité, un outil de management (CTB 103)

Le marketing, de l'idée à l'action (MAR 103)

Fondements du management (ADM 203)

Principes de qualité totale (ADM 303)

Gestion des ressources humaines (GRH 103)

Tous les cours permettent d'obtenir 3 crédits.

Veuillez faire parvenir le coupon-réponse à l'adresse suivante :

Formation à distance
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Veuillez me faire parvenir les documents d'information sur :

l'ensemble des cours offerts ☐ un cours en particulier _____

NOM _____

ADRESSE _____

TÉLÉPHONE _____

Renseignements :

1 800 567-3482
(819) 821-8010 (télécopieur)

 UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Le Bureau international du Travail développe l'esprit d'entreprise à l'échelle mondiale

Jean Robidoux

Profil général de l'Organisation internationale du Travail

L'Organisation internationale du Travail (OIT) a été créée en 1919, aux termes du Traité de Versailles, en même temps que la Société des Nations. Le siège social de cet organisme mondialement connu est situé à Genève et les 45 États Membres recrutés lors de son lancement sont présentement passés à 170. Le Canada est un État Membre actif de l'OIT. Il fut même l'hôte de cet organisme lorsque la décision fut prise de déménager provisoirement le secrétariat de cette organi-

sation à Montréal durant la Seconde Guerre mondiale. L'annexe 1 présente le relevé détaillé des États Membres qui font actuellement partie de l'OIT.

L'OIT se distingue de plusieurs organismes internationaux par sa structure tripartite : les représentants des employeurs et des travailleurs participent aux délibérations sur un pied d'égalité avec ceux des divers gouvernements. Il s'agit d'ailleurs de la seule organisation internationale de cette envergure à pratiquer une telle forme de gestion. L'activité dominante de l'OIT est la Confé-

Tableau 1 - Activités de l'Organisation internationale du Travail

Les principales activités de l'OIT sont regroupées sous quatre bannières distinctes :
- élaboration de programmes et de politiques opérationnelles qui régissent les conditions de travail dans le monde et favorisent le maintien et l'expansion dans les emplois ainsi que le respect des droits fondamentaux des travailleurs;
- adoption et mise en place de normes internationales de travail;
- préparation d'un vaste programme intégré de coopération technique qui vise à aider les États Membres par le biais d'interventions spécifiquement adaptées à leurs besoins respectifs;
- prise en charge de programmes de formation, d'enseignement, de recherche et de publication qui consolident les différentes autres formes d'intervention pratiquées par l'OIT un peu partout dans le monde.

rence internationale du Travail qui se réunit annuellement. Tous les deux ans, la direction de la Conférence adopte un échéancier global de travail et approuve le budget d'exploitation de l'OIT. Pour 1994-1995, le budget brut a été fixé à 466 millions de dollars américains.

L'Organisation internationale du Travail (OIT) a été créée en 1919, aux termes du Traité de Versailles, en même temps que la Société des Nations. Le siège social de cet organisme mondialement connu est situé à Genève.

Bilan des principales réalisations de l'OIT

Depuis ses premières assises, qui eurent lieu en 1919, la Conférence internationale du Travail a adopté pas moins de 173 conventions et 180 recommandations portant sur une gamme très étendue de questions reliées au travail. Il est opportun, à titre indicatif, de faire le rappel d'un certain nombre de ces conventions : liberté syndicale, conditions de travail dans le monde, sécurité sociale, normes régissant le travail des femmes et des enfants, etc. Ces nombreuses législations ont donné lieu à leur tour à plus de 5500 normes qui ont été, en grande partie, ratifiées par la plupart des États Membres. L'application de ces normes est vérifiée épisodiquement par des observateurs expressément mandatés qui portent à l'attention de l'OIT toute dérogation jugée importante.

Pour bien s'assurer que ses quatre activités fondamentales se concrétisent de façon ordonnée, l'OIT fait appel à quelque 800 experts qui évoluent dans plus de 110 pays. Pas moins de 500 programmes de coopération technique de toute catégorie sont en cours de

réalisation pour 1993-1994. Parmi ces nombreux programmes, il est possible de recenser des activités très diversifiées :

- travaux publics à forte intensité de main-d'oeuvre dans plus de 30 pays d'Afrique, d'Asie et des Caraïbes;
- programmes détaillés de développement de la main-d'oeuvre et de formation professionnelle en Afrique, en Asie et en Amérique latine;
- diffusion de techniques modernes de gestion favorisant un développement économique équilibré, tant dans les pays en émergence que dans ceux qui passent actuellement d'une économie planifiée à une économie de marché;
- développement de coopératives dans diverses régions du monde.

Rôle stratégique du Bureau international du Travail

Entre les sessions annuelles de la Conférence internationale du Travail, un conseil d'administration oriente toutes les activités courantes de l'OIT. Ce conseil est constitué de 28 délégués gouvernementaux, de 14 délégués des travailleurs et de 14 délégués des employeurs. Le Bureau international du Travail (BIT) agit à titre de secrétariat permanent de l'OIT. Organisme charnière, le BIT s'est doté, au fil des années, d'une structure hiérarchique vaste et complexe. L'organigramme détaillé comprend plus de 120 postes distincts! Étant donné qu'un grand nombre de ces postes sont dédiés à des aspects législatifs concernant les normes de travail ainsi qu'à des activités territoriales et mondiales du BIT, l'attention du lecteur sera focalisée sur le département Développement des entreprises et des coopératives, lequel constitue une activité de premier plan dans la structure organisationnelle du BIT.

De façon à exécuter les nombreux mandats qui lui sont confiés par les 28 membres du Conseil d'administration, le BIT mobilise quelque 1800 fonctionnaires dans ses locaux de Genève et ses bureaux extérieurs. Bon nombre de ces fonctionnaires détiennent des emplois à temps plein alors que d'autres experts-conseils exécutent des mandats ponctuels en tant que collaborateurs occasionnels.

L'OIT se distingue de plusieurs organismes internationaux par sa structure tripartite : les représentants des employeurs et des travailleurs participent aux délibérations sur un pied d'égalité avec ceux des divers gouvernements.

Un réseau de 40 bureaux localisés stratégiquement un peu partout dans le monde assure la présence active d'intervenants sur le terrain et favorise la décentralisation des activités du BIT. Cette réalité se manifeste par des actions concrètes menées par des spécialistes et des chargés de missions du BIT qui travaillent, de concert avec leurs directeurs de service respectifs, à la réalisation de programmes très diversifiés.

Actuellement, le directeur général du BIT est Monsieur Michel Hansenne. De nationalité belge, il a été élu à ce poste en 1989 pour une période de 5 ans et réélu en 1993 pour un nouveau mandat. Monsieur Hansenne a été successivement ministre de l'Emploi et du Travail et ministre de la Fonction publique dans son pays d'origine avant d'accéder au poste qu'il détient présentement. Le cheminement de sa carrière explique l'importance particulièrement marquée qu'il accorde aux questions economico-sociales qui connaissent en ce moment une période très turbulente un peu partout dans le monde : licenciements,

chômage, privatisation, réduction d'effectifs, travail partagé, reclassification des travailleurs et perturbations économiques sans précédent. C'est dans ce contexte économique très incertain que le Conseil d'administration de l'OIT doit fixer des priorités à court et à moyen terme de façon à atténuer l'ampleur de ces problèmes complexes et difficiles à maîtriser.

Essor économique axé sur les PME, l'entrepreneurs et les coopératives

L'OIT mise beaucoup sur la contribution des micro-entreprises, des petites et moyennes entreprises, de la promotion de l'esprit d'entreprise et de la mise en place de coopératives pour la revitalisation de l'économie mondiale. C'est sans doute pour cette raison qu'un montant global de 80 millions de dollars a été attribué au département Développement des entreprises et des coopératives pour l'exercice 1992-1993. Ce montant a d'ailleurs été partagé de la façon suivante : 42 millions pour le développement des entreprises et 38 millions pour le secteur des coopératives. Dans ses activités de coopération technique, le Département a travaillé en étroite collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et d'autres agences multilatérales ou bilatérales.

Principaux secteurs d'intervention du département Entreprise au BIT

Le département Entreprise a été créé en 1991 pour contribuer activement au développement des entreprises évoluant tant dans les secteurs formels et informels que coopératifs. Les activités de ces entreprises peuvent se dérouler en milieu urbain ou rural. Ce développement peut se faire sous différentes formes : collaboration étroite avec des organismes à vocation économique régionaux, for-

mation en situation auprès de dirigeants d'entreprises; appuis institutionnels, au besoin.

L'OIT mise beaucoup sur la contribution des micro-entreprises, des petites et moyennes entreprises, de la promotion de l'esprit d'entreprise et de la mise en place de coopératives pour la revitalisation de l'économie mondiale.

Il convient de noter que le département Entreprise oeuvre aussi bien auprès des grandes, des moyennes que des petites entreprises. Ces mêmes entreprises peuvent être à caractère privé, public ou coopératif, selon les circonstances.

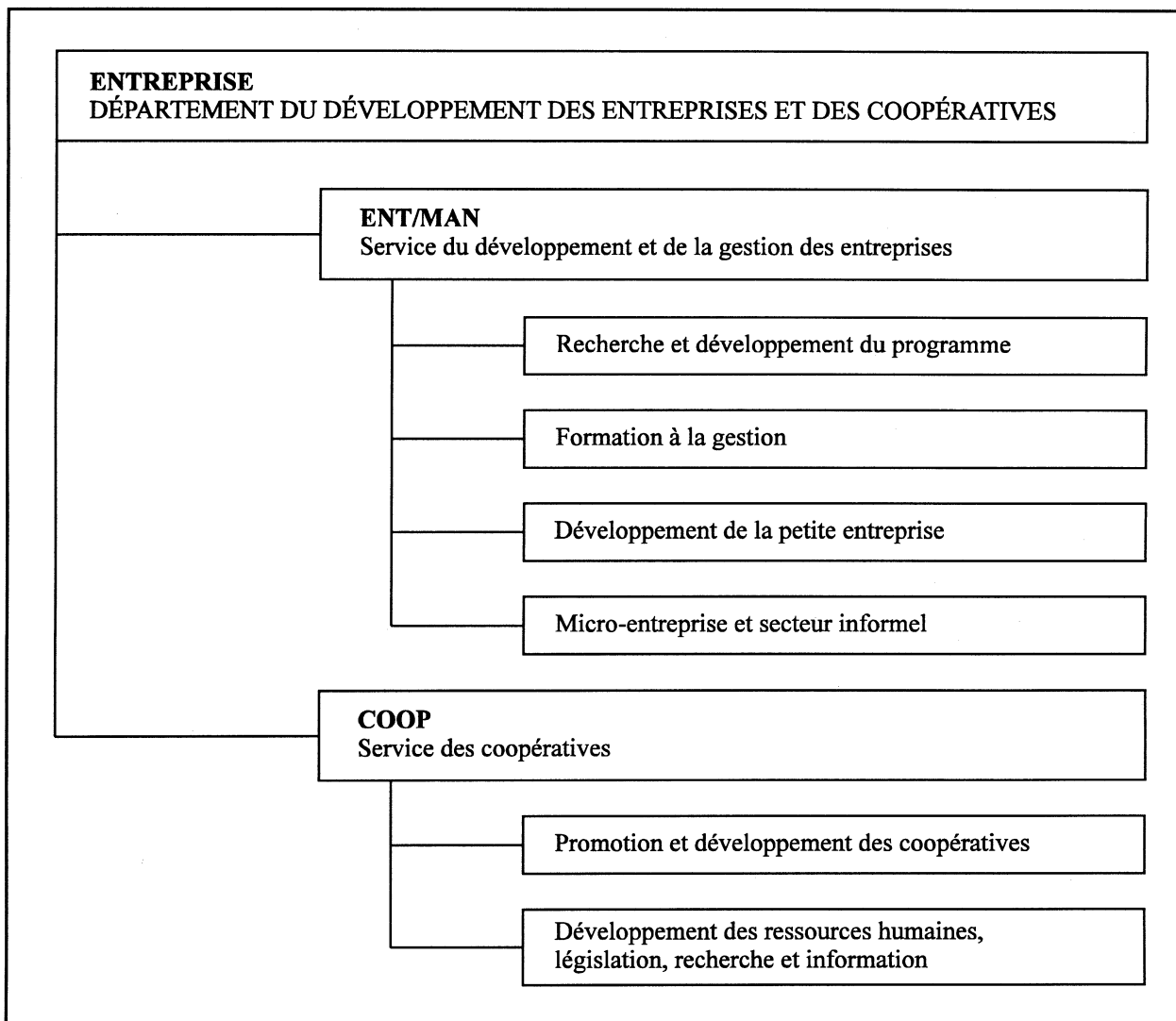
Lorsqu'il s'agit d'interventions auprès d'entreprises du secteur privé, le département Entreprise vise essentiellement à promouvoir un climat économique propice à la poursuite d'activités commerciales viables. Des actions structurantes peuvent prendre la forme de programmes concertés visant la création d'entreprises nouvelles ou l'amélioration de la productivité dans des entreprises existantes. De leur côté, les entreprises publiques ou gouvernementales font l'objet d'analyses attentives pour leur permettre d'accroître l'efficacité et le rendement des effectifs en place.

Dans le cas d'entreprises à caractère informel, les spécialistes du département Entreprise visent la création d'emplois permanents en cherchant à établir des mécanismes de financement adaptés aux conditions locales qui sont souvent précaires à cet égard. Les expériences de type coopératif sont également nombreuses un peu partout dans le monde. C'est pour cette raison que le BIT s'intéresse à toute forme d'association démo-

cratiquement constituée qui peut conduire à la mise en place d'entreprises stables à moyen et à court terme. La formation des coopérants est assumée par des personnes qui sont rattachées structurellement au secteur COOP, dont il sera question ultérieurement.

Le lecteur désireux de consulter le schéma des principales activités du département Entreprise prendra connaissance de l'organigramme du tableau 2. Comme on peut le constater à l'examen de ce tableau, le département Entreprise regroupe un Service de développement des entreprises (ENT/MAN) constitué de quatre sections : recherche et développement de programme; formation à la gestion; développement de la petite entreprise; micro-entreprise. Un service de développement des coopératives est également relié au département Entreprise. Sans pour autant décrire en détail les nombreuses initiatives et les réalisations de chacune de ces entités, il convient de mettre en relief certaines activités qui illustrent bien la notion de complémentarité sectorielle que l'on retrouve au département Entreprise du BIT. Afin de vérifier les objectifs prioritaires ainsi que les réalisations les plus significatives de ces entités distinctes durant une période représentative, des entrevues personnalisées avec les directeurs des différentes sections ont été réalisées sur place, au BIT, et des rapports sectoriels d'activités ont également été consultés aux archives de l'organisme. Les commentaires qui suivent constituent une synthèse des propos et des observations recueillis et visent à illustrer comment toutes ces démarches se sont traduites par des actions synergiques dans la majorité des cas durant la période décrite.

Tableau 2 - Organigramme du département Entreprise et de ses composantes



Service du développement et de la gestion des entreprises (ENT/MAN)

Ce service, identifié par un acronyme constitué de la contraction des mots *entrepreneurship* et *management*, reflète très bien les priorités des gestionnaires qui le composent, à savoir : rehausser la capacité des propriétaires et des gestionnaires d'entreprises de toute catégorie à améliorer le rendement de leurs secteurs d'activités respectifs en s'adaptant progres-

sivement aux conditions dictées par un environnement de plus en plus changeant. Les spécialistes de ce secteur ont développé de nouvelles formules pour atténuer la pauvreté un peu partout dans le monde par l'introduction de méthodes destinées à améliorer la productivité et à réduire les coûts de fabrication, notamment dans un contexte de micro-entreprises. La mise en place d'un programme de calibre international destiné à favoriser l'entrepreneurship, connu sous le nom de «Start your Business», est en cours d'expérimentation et quelque 20 000 pro-

priétaires de PME ont été sensibilisés aux modules de formation «Améliorer votre entreprise». D'autres initiatives pour la création d'emplois autonomes ont également été mises de l'avant en Indonésie, à Madagascar, au Niger, au Cameroun, au Mali, etc.

La notion du tripartisme, qui constitue l'une des assises de l'OIT, a été évoquée avec succès par les responsables d'ENT/MAN dans des pays aussi différents que le Pakistan, l'Inde, le Sri-Lanka et le Botswana grâce à des activités très bien assorties aux particularités économiques de ces pays.

Lorsqu'il s'agit d'interventions auprès d'entreprises du secteur privé, le département Entreprise vise essentiellement à promouvoir un climat économique propice à la poursuite d'activités commerciales viables.

Parallèlement aux initiatives déjà énumérées, ENT/MAN s'est fait le porte-parole, dans certains pays en émergence, de l'importance grandissante de l'intégration des femmes dans le processus de développement économique. Les principales activités des quatre sections qui constituent le Service ENT/MAN seront passées en revue ci-après.

Recherche et développement du programme

À la suite de la réception de directives récentes en provenance du Directeur général du BIT intitulées «La politique de partenariat actif», la section Recherche et développement est présentement à redéfinir et à modifier ses priorités à court et à moyen terme. En substance, l'élément clé de «La politique de

partenariat actif» consistera, entre autres, à créer des équipes multidisciplinaires et à renforcer la structure du BIT sur le terrain. Bien que la coopération technique et le travail normatif demeureront, dans un avenir prévisible, la pierre angulaire des activités du BIT, la nature de cette coopération peut être appelée à se modifier progressivement. L'activité dominante du BIT pourrait éventuellement devenir moins interventionniste sur le plan de l'exécution de projets d'aide tout en demeurant un centre névralgique en ce qui a trait à l'élaboration, à la conception et à la diffusion de services spécialisés destinés aux États Membres. Par le truchement de la recherche appliquée, les activités de la Section devraient s'orienter vers des publications spécialisées tels les guides et les manuels ainsi que vers la préparation d'ateliers et de matériel didactique.

La contribution de spécialistes fonctionnels est également envisagée; ils seront appelés à travailler avec des interlocuteurs précis : représentants des gouvernements, des employeurs et des syndicats. Ce dialogue prendra également une dimension géographique plus précise alors que des membres du département Recherche se répartiront certaines régions du globe que sont l'Amérique, l'Europe et le Moyen Orient, l'Afrique et l'Asie.

Bien que cette nouvelle orientation constitue un changement de cap assez significatif, il n'est aucunement question d'emprunter une démarche orientée vers la recherche fondamentale axée sur les problèmes auxquels certains États Membres peuvent faire face. Au contraire, une activité essentiellement proactive est envisagée. À titre d'exemple, une recherche-action est présentement en cours pour isoler les facteurs qui contribuent au succès à long terme de certaines entreprises et à leur capacité d'engendrer des emplois stables. En observant la progression d'entreprises qui connaissent du succès dans

divers secteurs d'activité, on espère trouver des éléments qui seraient générateurs de croissance et de stabilité. Bien que l'échantillon définitif ne soit pas encore finalisé, l'accent sera mis sur les entreprises de moyenne taille qui progressent d'une façon soutenue depuis plusieurs années, dans différents secteurs de l'activité économique en Europe et ailleurs dans le monde. Tout en poursuivant une trajectoire plus étroite, la direction du département Entreprise restera toujours vigilante aux préoccupations fondamentales du BIT : la qualité de vie dans les emplois nouvellement créés; la protection des droits acquis par les travailleurs; une politique de démocratisation accrue sous forme d'échanges entre employeurs et employés.

La formule envisagée par le département Recherche vise à optimiser la gestion des ressources internes et s'inscrit dans une politique de rationalisation qui est présentement en cours dans différents services du BIT. Cette réalité est dictée par la volonté de fournir un exemple de gestion orientée vers la poursuite de résultats tangibles à des coûts moindres.

À titre d'exemple, une recherche-action est présentement en cours pour isoler les facteurs qui contribuent au succès à long terme de certaines entreprises et de leur capacité à engendrer des emplois stables.

Formation à la gestion

Cette entité du département Entreprise a été activement engagée dans plusieurs secteurs reliés à la formation à la gestion ainsi que dans l'amélioration de la productivité de différentes catégories d'entreprises durant la période 1992-1993. Dans un premier temps,

les administrateurs de la Section ont porté une attention soutenue à la mise en place de formules destinées à rehausser la formation en gestion de certains administrateurs évoluant dans diverses catégories d'entreprises que l'on retrouve chez les États Membres.

Une attention particulière a été accordée aux régions présentement aux prises avec des difficultés de nature structurelle en raison de leur conversion à une économie de marché, notamment la Russie, le Belarus et les autres pays de l'Est.

Dans un deuxième temps, une stratégie globale comportant quatre composantes a été élaborée par la section Formation à la gestion durant la période 1992-1993. Nous présentons chacune d'elles ci-dessous :

Élaboration de politiques et de stratégies pour favoriser le développement des entreprises

Travaillant en collaboration avec les bureaux régionaux du BIT et les conseillers sur place, le personnel du secteur Formation a pris le pouls de la situation, analysé les problèmes et formulé des recommandations appropriées aux difficultés qui furent identifiées lors de missions techniques exploratoires dans différents pays. La nature des stratégies qui furent déployées est à la fois vaste et diversifiée. À titre d'exemple, la Section a pris part à certaines restructurations industrielles en Russie et à la création de centres de productivité en Ukraine, en Éthiopie, au Népal et au Pakistan. Des ateliers de travail ayant comme thème la productivité ont été tenus en Russie et des cours sur la même problématique ont également été dispensés dans différents pays à l'intention de dirigeants de PME. Des missions d'études ont également été menées auprès des pays de la communauté européenne avec le concours du Centre international de formation établi par l'OIT à Turin. Un projet régional d'amélioration de la gestion dans les

pays de l'Est est également à l'étude, pour 1994, avec l'appui du PNUD.

Développement des ressources humaines dans les entreprises

Une importante documentation a été mise au point et des exemples concrets de bonne gestion des ressources humaines ont pris la forme d'un projet d'envergure intitulé «Management Innovation Programme» où sont inventoriées des pratiques administratives efficaces observées en Asie, en Afrique et en Amérique latine.

Création de réseaux destinés à identifier des partenaires internationaux

La section Formation s'intéresse activement à toute la question des technologies d'apprentissage ainsi qu'aux méthodes de diffusion de l'information. C'est dans cette optique que la Section a accumulé une importante banque de données informatisées qui furent analysées et compilées par suite d'une entente entre le PNUD, le BIT et INTERMAN qui a vu le jour en 1990. Cette démarche a donné lieu à la parution, en mai 1991, d'un recueil intitulé *Profiles of Entrepreneurship Development Programs*¹. Cette publication contient de l'information sur des programmes offerts un peu partout dans le monde pour sensibiliser les gens à l'entrepreneuriat, pour activer la démarche entrepreneuriale ainsi que pour venir en aide aux personnes qui ont déjà lancé leur entreprise. Ce guide détaillé de 275 pages est le fruit d'une étroite collaboration entre trois organismes complémentaires : le PNUD qui a financé le projet, le BIT et INTERMAN. Le BIT a compilé et interprété les données de base et a rédigé le texte final de l'ouvrage. Pour sa part, *International Management Development Network* (INTERMAN) a fourni l'accès aux réseaux d'institutions dans le monde entier. INTERMAN est d'ailleurs un organisme semi-autonome qui possède des liens étroits avec

l'OIT et qui est appuyé par le PNUD et d'autres agences de développement. La raison d'être d'INTERMAN consiste à favoriser l'établissement de réseaux internationaux entre partenaires de différents milieux : corporations, associations professionnelles, institutions d'enseignement et agences de développement économique.

À titre de courtier entre ces différents partenaires, INTERMAN peut intervenir comme gestionnaire de projet en orientant les démarches vers les réseaux et les institutions. Il existe présentement des réseaux affiliés INTERMAN un peu partout dans le monde, y compris aux États-Unis et au Canada. La diffusion du guide, qui a été préparé grâce à la collaboration des organismes décrits antérieurement, a donné lieu à des transferts d'apprentissage et de sensibilisation à l'entrepreneuriat entre des intervenants en provenance d'Angleterre et de Jamaïque, du Niger et du Sierra Leone, de la Colombie et du Pérou ainsi que des États-Unis et de la Pologne.

Afin de faciliter les transferts, le Service a diffusé une seconde publication d'envergure, en 1992, intitulée *Networking for Entrepreneurship Development*². Ce recueil est destiné à ceux qui désirent développer des programmes appelés EDP (*Entrepreneurship Development Programs*). Ces programmes ont été étudiés et validés par un comité d'experts-conseils qui en sont arrivés à la conclusion que ces modules de formation étaient adaptés à des auditoires très variés.

Toutes ces démarches ont donné lieu à l'établissement d'un réseau inégalé de personnes-ressources qui sont engagées, un peu partout dans le monde, dans la formation de type entrepreneurial selon des formules souvent inédites.

On retrouve dans ce réseau aussi bien des organismes privés et gouvernementaux que

des centres universitaires qui regroupent soit des chaires, soit des instituts dédiés à l'étude et à la promotion de l'entrepreneurship sous toutes ces formes.

Appui aux organismes de formation à la gestion

Il existe un lien étroit entre le service Formation à la gestion et de nombreuses institutions qui dispensent un enseignement dans ces mêmes techniques. Occasionnellement, des ententes destinées à fournir des appuis financiers et pédagogiques accrus sont conclues. Les exigences reliées à l'exercice de la profession de conseiller en gestion sont également étudiées et bonifiées. Plusieurs interventions en situation ont récemment eu lieu en Albanie, au Niger, au Népal, en Éthiopie ainsi qu'en Roumanie pour rehausser le niveau d'expertise locale en matière de gestion. Ces actions se sont traduites par des démarches orientées vers une gestion-conseil revitalisée.

ENT/MAN a également pris part à la préparation de matériel pédagogique, aux publications sur la productivité ainsi qu'à diverses études visant à déterminer des créneaux d'activité porteurs pour les années 2000. Des guides destinés à rationaliser des démarches de régie interne (notamment sur le plan de la simplification des étapes administratives servant à la préparation des missions à l'étranger par le personnel du département et des autres services) ont également été préparés durant la même période de façon à accélérer le processus administratif.

Développement de la petite entreprise

Cette Section a pour objectif de favoriser, dans la mesure du possible, le processus d'ajustement structurel et la décentralisation de l'activité économique dans certains pays par l'appui aux PME sous forme de différents

programmes. La direction de ce service tient pour acquis que les PME sont habituellement génératrices d'emplois relativement stables un peu partout dans le monde. Cette hypothèse est généralement partagée par un grand nombre d'organismes gouvernementaux qui désirent mettre en lumière toutes les activités industrielles créatrices d'emplois. À titre d'exemple, au Canada, les petites entreprises de moins de 50 employés ont créé 81 % des nouveaux emplois entre 1979 et 1989³. Des études plus récentes mettent cependant en doute le bien-fondé de certains de ces énoncés et imputent la croissance, dans les emplois manufacturiers aux États-Unis entre 1975 et 1988, aux entreprises qui comptaient plus de 100 employés durant cette période⁴.

La section Développement de la petite entreprise a pour objectif de favoriser, dans la mesure du possible, le processus d'ajustement structurel et la décentralisation de l'activité économique dans certains pays par l'appui aux PME sous forme de différents programmes.

Quoi qu'il en soit, il faut déplorer le fait qu'il n'existe présentement aucune définition universelle pour départager les entreprises selon la taille des effectifs en place. Une esquisse de définition potentiellement valable a été proposée lors du 20^e Congrès international des PME, en 1993, par une équipe de chercheurs de l'Institut de recherches pour les PME de St-Gall en Suisse. Sans être inattaquable, la définition proposée a le mérite de favoriser une classification qui met en relief l'importance des PME en Suisse et aux États-Unis en ce qui a trait à leur nombre et à leurs effectifs. Le tableau 3 illustre cette catégorisation.

Tableau 3 - Taille et effectif des entreprises en Suisse et aux États-Unis⁵

	Suisse	États-Unis
ENTREPRISES	1991	1986
Petites entreprises (1-49 employés)	97,3%	95.1%
Moyennes entreprises (50-499 employés)	2,5%	4,5%
Grandes entreprises (500 employés ou plus)	0,2%	0,4%
EMPLOYÉS		
Petites entreprises (1-49 employés)	44,3%	41,9%
Moyennes entreprises (50-499 employés)	30,0%	35,6%
Grandes entreprises (500 employés ou plus)	25,7%	22,5%

Statistiques des entreprises (sans agriculture) Suisse, États-Unis.

De façon à poursuivre sa mission d'appui aux PME un peu partout dans le monde, la section PME est également responsable de la promotion des emplois de type autonome qui peuvent très souvent être créés sans de lourdes immobilisations. Une analyse approfondie des problèmes de l'emploi en Chine, au Vietnam, en Thaïlande, en Indonésie et au Cambodge constitue l'une des préoccupations majeures du Département. Un programme de création d'emplois comportant une activité fortement entrepreneuriale a été mis de l'avant au Cambodge alors qu'une initiative parrainée par l'entreprise privée et le gouvernement de l'Indonésie a également été menée

avec succès durant l'année en cours, par les personnes-ressources de la Section.

Toute la problématique reliée à la démocratisation progressive du travail dans certains pays constitue également une partie importante des activités de ce département qui cherche à innover dans ce secteur complexe. Des formules nouvelles ont été mises en place pour donner libre cours à la gestion de projets interrégionaux qui ont permis la collaboration de plusieurs intervenants et de découvrir des pratiques de gestion inédites mais très bien adaptées au contexte local.

La section Développement de la petite entreprise est également tenue de veiller aux conditions de travail qui prévalent dans les projets où elle exerce son influence. Pour cette raison, elle oeuvre étroitement avec d'autres spécialistes sectoriels du BIT qui se préoccupent activement de ces questions, notamment le module Travail.

Micro-entreprise et secteur informel

Ce qu'il est convenu d'appeler le secteur non structuré, ou informel, englobe de nombreuses activités économiques partout dans le monde. L'expression «secteur informel» a été initialement utilisée au BIT, il y a plusieurs années déjà, pour décrire un ensemble de milieux de travail que l'on rencontre souvent dans certains pays en émergence. Dans plusieurs de ces pays, le secteur informel constitue une partie très importante du tissu économique et social en place. Ce contexte est souvent propice à l'émergence d'emplois mal définis qui regroupent une multitude d'activités : artisanat, brocante, commercialisation des produits de la ferme, entreprises de fabrication ou de réparation, etc. Le dénominateur commun de ces entreprises informelles est leur absence de structure traditionnelle. Dans bon nombre de cas, cette réalité est le reflet d'une économie embryonnaire qui n'est pas encore en mesure d'offrir de structures d'accueil ou d'encadrement aux très petites entreprises. Dans d'autres cas, les personnes qui exploitent ces entreprises informelles désirent conserver l'anonymat pour échapper aux contrôles officiels ou au fisc. Dans de telles circonstances, il est particulièrement difficile de trouver une définition qui réponde fidèlement aux particularités de ce type d'entreprises très morcelées et en constante restructuration.

Devant ce problème de définition impalpable et ténébreux dans bien des cas, différents interlocuteurs ont introduit, depuis quelques

années, la notion plus prosaïque de micro-entreprise pour délimiter ce champ d'activité. Bien que le cadre législatif des micro-entreprises soit généralement mieux défini, il n'en demeure pas moins vrai qu'il est encore assez éloigné de celui que l'on retrouve dans bon nombre de PME le moins bien établies. C'est pour cette raison que la section Micro-entreprises du BIT s'efforce d'établir un ensemble de critères avant de proposer des mécanismes d'intervention pour venir en aide aux micro-entreprises un peu partout dans le monde. Des questions reliées aux sources de capitalisation, au niveau de technicité utilisé ainsi qu'à la spécialisation des employés précèdent habituellement toute forme d'intervention de la part de la Section. Une fois ce diagnostic posé, les responsables cherchent à instaurer des mesures qui seraient de nature à renforcer certaines micro-entreprises. Parmi les mesures proposées, on remarque la vente de biens et services au secteur privé et la collaboration entre micro-entreprises et PME en expansion. Des exemples d'une telle collaboration ont été instaurés au Bangladesh, où l'implantation de *cottage industries* a été réalisée avec le concours de programmes d'assistance permettant la mise en place d'une infrastructure industrielle qui reprend, à échelle réduite, la notion bien connue de parcs industriels.

D'autres formules destinées à promouvoir l'essor des micro-entreprises prennent la forme de «centres de services». De tels centres sont exploités au Sri-Lanka, par des entrepreneurs, pour avantager des maroquiniers locaux qui bénéficient d'équipements de pointe qu'ils peuvent louer à l'heure. Des designers expérimentés ainsi que la possibilité d'exécuter des commandes importantes sont des facteurs qui augmentent les possibilités de succès des utilisateurs de ces «centres de services».

La formule de «centres de services» s'apparente, en quelque sorte, à celle des incubateurs indus-

triels qui se sont implantés dans plusieurs régions de l'Amérique du Nord. La notion de pépinières d'entreprises, qui connaît une popularité appréciable en France depuis quelques années, présente également une analogie valable.

L'efficacité des formules préconisées par le personnel rattaché à la section Micro-entreprise au BIT a été vérifiée avec succès en Côte-d'Ivoire, où l'on retrouve une association des producteurs de matériaux de construction qui regroupe plusieurs petits producteurs isolés. Un autre projet a été mis de l'avant en Tunisie, où plusieurs «villages de micro-entreprises» ont été financés et érigés avec des appuis financiers en provenance de grandes entreprises, dont Siemens pour n'en citer qu'une seule.

Il est donc possible de conclure que les micro-entreprises peuvent jouer un rôle important dans l'activité d'un pays, pourvu que des structures d'accueil et des mécanismes d'encadrement appropriés à leurs besoins soient mis en place.

Au terme d'un sommet économique sur l'éducation coopérative qui a eu lieu à Montréal en novembre 1993, le président du Mouvement des caisses Desjardins au Québec, Claude Béland, a exprimé l'opinion que «l'entrepreneuriat collectif» était la formule de l'avenir⁹! Cette déclaration cadre bien avec les efforts déployés depuis nombre d'années par le service des Coopératives du BIT.

Il est plausible d'envisager que la formule des micro-entreprises et des petites entreprises puisse devenir monnaie courante, même

en Europe, si l'on en juge par le climat économique qui prévaut actuellement chez plusieurs membres de la communauté européenne: 17 millions de chômeurs dont 45 % sont des chômeurs à long terme. Cette réalité se manifeste surtout dans les industries de fabrication lourde en Europe étant donné que ces dernières ne détiennent plus que 16 % des marchés mondiaux alors que ce pourcentage était de 40 % en 1975⁶.

Le directeur général du BIT, Michel Hansenne, s'est montré très préoccupé par l'ampleur du chômage qui se manifeste présentement partout dans le monde. Il a participé, en mars 1994, à une rencontre au sommet avec le président Clinton à ce propos, en compagnie des dirigeants de plusieurs pays industrialisés⁷.

Service des Coopératives (COOP)

Cette activité est l'une des plus anciennes formules de développement économique à recevoir l'appui du BIT; elle remonte à 1920. Actuellement, le service des Coopératives du BIT est présent dans plus de 30 pays et son rôle est de promouvoir le développement des coopératives en tant qu'institutions démocratiquement gérées, capables de minimiser la pauvreté, de créer des emplois stables et de contribuer au processus d'ajustement structurel dans certains pays en développement et dans d'autres qui subissent des transitions inattendues.

Il serait erroné de prétendre que la formule coopérative n'est utile que dans les pays où la structure économique est encore fragile. Le mouvement coopératif est le plus gros employeur en Suisse, où les magasins d'alimentation Coop regroupent quelque 52 000 travailleurs et Migros environ 22 000. Dans d'autres parties du monde, les coopératives occupent également une partie prépondérante de certains

secteurs d'activité : au Québec par exemple, le Mouvement Desjardins est très présent dans le secteur financier, dans celui des assurances ainsi que dans certaines activités manufacturières; il possède des actifs de 57 milliards de dollars et regroupe 5 millions de sociétaires (ce qui équivaut à plus de 80 % de la population du Québec).

Même si la législation et les avantages économiques et sociaux qui constituent les assises du système coopératif sont bien connus un peu partout dans le monde, des développements récents comme les regroupements volontaires, les associations d'achat et les fusions d'entreprises connaissent également un essor considérable, surtout en période de resserrement économique mondial. Ces tendances peuvent s'avérer nuisibles au consommateur, à moyen terme, en limitant son pouvoir d'achat.

C'est en fonction de ces réalités nouvelles que le rôle prédominant du service des Coopératives est appelé à se modifier progressivement au BIT; l'accent sera dorénavant mis sur le renouveau de la formule coopérative ainsi que sur celui des ressources humaines qui constituent le noyau de ce service. De façon à maximiser le rendement du service des Coopératives, le personnel sera regroupé en équipes qui devront gérer les activités suivantes : développement des ressources humaines dans une structure coopérative, échanges commerciaux entre coopératives (intercoopération), promotion des activités à caractère coopératif dans les secteurs rural et informel. La direction du service des Coopératives désire faire preuve d'une grande ouverture d'esprit relativement aux tendances nouvelles qui se dessinent un peu partout dans le monde. Des échanges sont présentement en cours avec un organisme d'avant-garde appelé *Utah Center for Productivity and Quality of Working Life*. De tels centres peuvent souvent concocter de nouvelles formules qui seraient compatibles avec la philosophie coo-

pérative dans des champs d'activité encore inexplorés.

Pour le moment, le service des Coopératives poursuit des activités de premier plan un peu partout dans le monde. Un projet de grande envergure a été instauré il y a quelques années dans la région Sudano-Sahélienne, où des banques alimentaires ont été créées avec l'appui financier du gouvernement norvégien. D'autres mécanismes ont également été mis en place pour améliorer la sécurité alimentaire dans cette région.

Des activités intensives de formation ont également été instaurées en Amérique latine et ont nécessité le support du matériel didactique préparé par *MATCOM (Material and Techniques for Cooperative Management Training)*. Le projet *MATCOM* a été mis sur pied en 1978, par l'OIT, en collaboration avec la Suède. De 1984 à 1991, le Danemark, la Finlande et la Norvège ont aussi contribué financièrement à la préparation de nombreux guides et manuels d'apprentissage réalisés par cette équipe spécialisée. Il existe plus de 60 guides dans la série *MATCOM*. Ils ont été largement diffusés au cours des dernières années et traduits dans plusieurs langues.

De façon à bien illustrer le fait que le service des Coopératives du BIT est intéressé à se maintenir à l'avant-garde de l'évolution en matière de philosophie coopérative, il organise des rencontres et participe régulièrement à des réunions destinées à faire le point sur ce secteur d'activité. Une telle rencontre, qui a eu lieu à Genève en mars 1993, a donné lieu à un rapport synthèse intitulé *Final Report, Meeting of Experts on Coopératives*⁸. Ce rapport contient une série de recommandations qui démontrent, d'une façon concluante, que les coopératives seront appelées à jouer un rôle prépondérant dans l'évolution économique de plusieurs pays dans les années 2000 et que, par conséquent, il faut faire en sorte de bonifier les formules d'apprentissage

de même que l'aide financière et technique qui est accordée à ces structures étant donné les résultats intéressants obtenus depuis bon nombre d'années.

Au terme d'un sommet économique sur l'éducation coopérative qui a eu lieu à Montréal en novembre 1993, le président du Mouvement des caisses Desjardins au Québec, Claude Béland, a exprimé l'opinion que «l'entrepreneuriat collectif» était la formule de l'avenir⁹! Cette déclaration cadre bien avec les efforts déployés depuis nombre d'années par le service des Coopératives du BIT.

Synthèse et conclusion

Depuis sa fondation en 1919, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a mis en place une série de mesures destinées à atténuer les disparités économiques et sociales qui existent un peu partout dans le monde. Étant donné que la mission première de l'OIT consiste d'abord et toujours à favoriser l'établissement de conditions de travail équitables et humaines, il est réaliste de dire que les normes qui ont été formulées sous son égide ont été bénéfiques et qu'elles ont grandement amélioré le sort d'un nombre élevé de travailleurs de toute catégorie au fil des ans.

La présente synthèse est destinée à mettre en lumière les réalisations d'un des nombreux créneaux d'activité du Bureau international du Travail, qui agit à titre de secrétariat permanent de l'OIT. L'importance du département Entreprise ne saurait être mesurée uniquement en termes monétaires. Qu'il suffise cependant de rappeler qu'il gère annuellement des projets de coopération technique de l'ordre de 40 millions de dollars.

Il serait illusoire de vouloir décrire en détail toutes les activités réalisées par le département Entreprise dans un exposé de cette en-

vergure. Il existe cependant plusieurs points de repère qui permettent de retracer les principales réalisations collectives du département Entreprise durant une période représentative.

La première de ces mesures d'activité est reliée au nombre de publications rédigées par le département Entreprise depuis quelques années : 180 guides, rapports et documents techniques portant sur la formation, le transfert de technologies de base, les PME, l'entrepreneuriat et les coopératives ont vu le jour durant cette période. Plusieurs de ces publications sont disponibles en français et en espagnol, bien que la majorité d'entre elles aient été rédigées initialement en anglais. Le lecteur qui consulte l'annexe 2 pourra prendre connaissance d'une sélection représentative des publications disponibles en langue française au BIT.

Même si la notion de plein emploi est dorénavant une idéologie plus utopique que réaliste, il n'en demeure pas moins que l'esprit d'entreprise sous toutes ses formes constitue plus que jamais une philosophie en parfaite harmonie avec les objectifs tracés depuis longtemps par les stratégies du BIT.

Dans un deuxième temps, il convient de signaler qu'un très grand nombre de missions techniques ont été réalisées, un peu partout dans le monde, par les différents spécialistes du département Entreprise. Ces missions, qui étaient habituellement de nature exploratoire au départ, se sont soldées par des actions concrètes dans bon nombre de cas. Il convient de rappeler que les activités du département Entreprise se sont déroulées prioritairement dans les pays du tiers monde

et dans les régions les plus démunies du globe. Par ailleurs, une ouverture sur les problèmes économiques de la Russie et des pays de l'Est est perceptible depuis quelques années et occupe plusieurs experts du département Entreprise qui possèdent des connaissances approfondies sur l'économie soviétique, sa langue et sa culture. Il en est de même pour l'essor économique en Asie, qui nécessite cependant une intervention moins énergique en raison du dynamisme qui caractérise présentement cette partie du monde. Des contacts plus étroits avec l'Amérique latine sont également en cours de réalisation et devraient donner lieu à des ententes de coopération à brève échéance. Enfin, le Brésil et d'autres pays à fort potentiel de croissance figurent parmi les régions cibles du département Entreprise.

Étant donné l'ampleur des problèmes économiques et du chômage dans plusieurs pays du Marché commun à l'heure actuelle, il est vraisemblable que le département Entreprise soit appelé à jouer un rôle plus actif en Europe d'ici peu, à moins d'un revirement hâtif de la situation. Des États Membres de l'OIT, comme l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, seront bientôt forcés de prendre des orientations qui auront des retombées sérieuses sur les emplois dans plusieurs secteurs de l'économie. Le secteur des services et l'industrie manufacturière risquent de connaître des périodes de contraction et de rationalisation très turbulentes, même si les gestionnaires en place hésitent encore à prendre, à l'heure actuelle, des décisions impopulaires mais incontournables.

Même si la notion de plein emploi est dorénavant une idéologie plus utopique que réaliste, il n'en demeure pas moins que l'esprit d'entreprise sous toutes ses formes constitue plus que jamais une philosophie en parfaite harmonie avec les objectifs tracés depuis longtemps par les stratégies du BIT. Les personnes qui seraient tentées de mettre en doute la

valeur de cet énoncé auraient intérêt à prendre connaissance de l'édition spéciale de la revue *Business Week* qui titre *Enterprise - How Entrepreneurs are Reshaping the Economy and what Big Companies can Learn*¹⁰. Dorénavant, les entreprises ne seront plus jugées en fonction de la taille de leurs effectifs, mais bien en fonction de leur capacité à réagir avec succès aux défis auxquels ils devront faire face d'une façon ininterrompue.

Notes et références

1. The International Management Development Network (Interman), 1991.
2. Bureau international du Travail, Genève, 1992.
3. Bureau de l'entrepreneurship et de la PME, *La petite entreprise au Canada*, Ottawa, Canada, 1991.
4. «Small Business and Job Creation : Dissecting the Myth and Reassessing the Facts». *Federal Reserve Bank*, Chicago, 1993.
5. PLEITNER, H.J., K. THIELE. *Les PME sur la voie du prochain siècle*, Institut Suisse de Recherches pour les PME, St-Gall, septembre 1993.
6. «Euphoria has been replaced by Deep-Seated Pessimism», *The Montreal Gazette*, 15 novembre 1993.
7. «Global Labor Crisis Called Worst since the '30's.», *San Francisco Chronicle*, 7 mars 1994.
8. Entreprise and Cooperative Development Department, Genève, 1993.
9. *La Tribune*, Sherbrooke, 13 novembre 1993.
10. *Business Week*, How Entrepreneurs are Reshaping the Economy.

Annexe I - Liste des États Membres de l'OIT en 1994

<p>Afghanistan Albanie Algérie Allemagne Angola Antigua-et-Barbuda Arabie Saoudite Argentine Australie Autriche Azerbaïdjan Bahamas Bahreïn Bangladesh Barbade Belarus Belgique Belize Bénin Bolivie Botswana Brésil Bulgarie Burkina Faso Burundi Cambodge Cameroun Canada Cap-Vert République centrafricaine Chili Chine Chypre Colombie Comores Congo Corée, Rép. de Costa Rica Côte d'Ivoire Croatie Cuba Danemark Djibouti Dominicaine, Rép. Dominique Égypte El Salvador Émirats arabes unis Équateur Espagne Estonie États-Unis Éthiopie Fidji</p>	<p>Finlande France Gabon Ghana Grèce Grenade Guatemala Guinée Guinée-Bissau Guinée équatoriale Guyana Haïti Honduras Hongrie Îles Salomon Inde Indonésie Iran, Rép. islamique d' Iraq Irlande Islande Israël Italie Jamaïque Japon Jordanie Kenya Kirghizistan Koweït Lao, Rép. démocratique populaire Lesotho Lettonie Liban Libéria Jamahiriya arabe libyenne Lituanie Luxembourg Madagascar Malaisie Malawi Mali Malte Maroc Maurice Mauritanie Mexique Moldavie Mongolie Mozambique Myanmar Namibie Népal Nicaragua Niger</p>	<p>Nigéria Norvège Nouvelle-Zélande Ouganda Ouzbekistan Pakistan Panama Papouasie- Nouvelle-Guinée Paraguay Pays-Bas Pérou Philippines Pologne Portugal Qatar Roumanie Royaume-Uni Russie, Fédération de Rwanda Sainte-Lucie Saint-Marin Sao Tomé-et-Principe Sénégal Seychelles Sierra Leone Singapour Slovénie Somalie Soudan Sri Lanka Suède Suisse Suriname Swaziland Rép. arabe syrienne Tanzanie, Rép. unie de Tchad Tchécoslovaquie Thaïlande Togo Trinité-et-Tobago Tunisie Turquie Ukraine Uruguay Vénézuëla Vietnam Yémen Yougoslavie Zaïre Zambie Zimbabwe</p>
---	---	---

Annexe II Publications en langue française du BIT

Formation à la gestion et développement de la petite entreprise

L'autoformation à la gestion : Guide à l'usage des gestionnaires, des entreprises et des organisations, des institutions de gestion (Série Formation à la Gestion, n° 21), par Tom Boydell, 1990, 220 p.

Les besoins de formation au management : Principes et méthodes de diagnostic (Série Formation à la Gestion, n°27), par Milan Kubret Joseph Prokopenko en collaboration avec INTERMAN, 1991, 317 p.

Comment améliorer les performances de l'entreprise : Introduction à la méthode ASP : Guide à l'usage des cadres dirigeants et des consultants (Série Formation à la gestion, n° 15), par Robert Abramson et Walter Halser, 1983, 225 p.

Comment lire un bilan (livre programmé) (deuxième édition révisée), 1988, 257 p.

Le conseil en management : Guide pour la profession, publié sous la direction de Milan Kubr.

Développement des petites entreprises

- Politiques et programmes (Série Formation à la gestion, n° 14), publié sous la direction de Philip A. Neck, 1990, 288 p.
- Gérer la productivité : Manuel pratique, par Joseph Prokopenko, 1990, 315 p.
- Gérer mieux votre affaire, édité par Douglas Dickson. Livre d'exercices et Manuel, 1988, 87 p. et 141 p.
- La gestion stratégique des programmes de développement, par Samuel Paul (Série Formation à la Gestion, n° 19), 1988, 135 p.
- Le management des institutions de formation au management, publié sous la direction de Milan Kubr (traduction INTERMAN) (Série Formation à la Gestion, n° 18), 1986, 168 p.
- La recherche en gestion, par Roger Bennet (traduction INTERMAN) (Série Formation à la Gestion, n° 20), 1987, 190 p.
- Gestion, administration et productivité : répertoire international d'institutions et de sources d'information, publié sous la direction de Milan Kubr et Ken Vernon, 1982, 305 p.
- Gestion et esprit d'entreprise : Guide à l'usage des chefs de PME, par Geoffrey Meredith, Robert Nelson et Philip Neck, 1982, 109 p.
- Introduction à l'étude du travail, Deuxième édition française (augmentée et mise à jour), 1981, 468 p.
- Méthode des cas et formation au management : Guide pratique (Série Formation à la Gestion, n° 17), par John I. Reynolds, 1985, 359 p.

Documents techniques et d'information

Formation à la gestion

- Man Dev/38 : Le rôle des organisations d'employeurs dans la promotion de la formation à la gestion, 1986, 108 p.
- Man Dev/40 : Contrôle et évaluation du perfectionnement des cadres : Quelques suggestions pour de meilleurs résultats, par John B. Wallace, 1986, 17 p.
- Man Dev/44 : Améliorer la maintenance dans les pays en développement : l'approche de l'OIT, 1987, 35 p.
- Man Dev/51/F : Services publics : le défi de la productivité, par Joseph Prokopenko, 1990, 8 p.
- Man Dev/53 : Le management des institutions de formation au management : les liaisons avec l'environnement, par Daniel Bas, 1989, 25 p.
- Man Dev/55 : L'ajustement au niveau micro-économique, par G. Kanawaty, A. Gladstone, J. Prokopenko et G. Rodgers, 1989, 27 p.

Man Dev/60F : Le développement de l'entrepreneurs dans l'entreprise publique : le cas de l'Algérie, par Abdelmadjid Bouzidi, 1990, 12 p.

MTCE/MGT1 : La formation par le biais de la consultation en vue d'améliorer la gestion de la maintenance, par Jerzy Donarski, Robert Heath et John Wallace, 1982, 14 p.

Entrepreneurs et petite entreprise

- SED/4/F : Les moyens de communication de masse pour la formation à la gestion de la petite entreprise rurale, par Rubén Talavera Goiburú, 1981, 34 p.
- SED/8/F : Développement de l'esprit d'entreprise, sélection et formation, par Malcolm Harper, 1983, 18 p.
- SED/19/F : Stratégies intégrées de développement de la petite entreprise : document de synthèse, par S. Theocharides et A. Tolentino, 1992, 25 p.
- Promotion des petites et moyennes entreprises (Rapport VI, Conférence internationale du Travail, 1986), 1986, 119 p.
- Interman
- INT/1/F : Quel management pour l'Afrique? Rapport du séminaire régional sur les problèmes de gestion des entreprises publiques (Bujumbura, juillet 1983), 1983, 52 p.
- INT/5/F : La formation des cadres en Afrique de l'Ouest : quelques éléments de réflexion, par A. Hakim Hossenmamode et Michel Sauboin, 1986, 24 p.
- INT/7/F : L'enseignement et la formation à la gestion en Amérique latine, par Henry Gomez-Samper et César L. Pérez A., 1987, 54 p.

Note : Certaines publications sont disponibles gratuitement pour les membres d'INTERMAN. Pour informations supplémentaires, prière de contacter le coordinateur d'INTERMAN, Service du développement et de la gestion des entreprises, Bureau international du Travail, Genève.

Micro-entreprises et secteur informel

- S.INF 1-1 : La fiscalité des activités économiques informelles au Bénin, par Céline Folly, 1993, 46 p.
- S.INF 1-2 : Étude monographique de quelques activités économiques du secteur informel au Bénin, par Dossou Albine, 1993, 102 p.
- S.INF 1-4 : Obstacles de caractère légal et institutionnel au développement du secteur informel à Bujumbura (Burendi), par Pascal Rutake et Ignace Ranguza, 1993, 46 p.

Les livres et manuels énumérés peuvent être obtenus à l'adresse suivante : Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse.

REVUE INTERNATIONALE P . M . E .

Vol. 6 N° 2 1993



Presses de l'Université du Québec

SOMMAIRE

Articles

Les relations industrie-services dans la tertiarisation des économies

Claire Lichtenstein (Université de Nice - Sophia Antolis)

Le comportement d'investissement en ressources technologiques externes et l'absorption technologique dans les moyennes entreprises industrielles

Christian Le Bas (Université Lumière Lyon 2)

Compétence organisationnelle et degré d'automatisation des PME manufacturières

Louis A. Lefebvre et Élisabeth Lefebvre (École polytechnique de Montréal)

Lise Préfontaine (Université du Québec à Montréal)

L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement de carrière

Serge Beauchamp (Centre des services sociaux du Centre du Québec)

Bruno Fabi (Université du Québec à Trois-Rivières)

Notes de recherche

Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management

Daniel Belet (Université de Bordeaux)

Les technologies de l'information, arsenal stratégique de la petite entreprise latino-américaine*

Richard-Marc Lacasse

Nous sommes trop souvent portés à croire certaines prévisions apocalyptiques concernant les petites entreprises de l'an 2000. En fait, les perspectives des petites entreprises seraient plutôt reluisantes compte tenu de l'invasion des technologies d'information qui s'amorce. Ce texte s'articulera en quatre volets: premièrement, nous ferons une brève description de la situation de la micro-entreprise en Amérique du Nord; deuxièmement, nous présenterons une mégatendance, celle d'un développement effréné de la technologie de l'information; troisièmement, nous tenterons d'évaluer ce que peut signifier la mégatendance «technologie de l'information» pour les pays en voie de développement, en exposant les éventuels obstacles à la technologie de l'information en ces pays, les menaces qu'elle peut comporter aussi bien que les occasions d'affaires qu'elle laisse entrevoir; en conclusion, nous amorcerons une réflexion sur la nécessité d'une gestion stratégique de la culture technologique au sein de la petite entreprise dans ces mêmes pays en voie de développement.

Micro-entreprise aux États-Unis et au Canada

Le phénomène de la micro-entreprise est actuellement en pleine effervescence au nord de la frontière mexicaine. Selon la revue *Fortune*, on dénombre plus de 22 millions de micro-entreprises et de travailleurs auto-

mes dans les résidences américaines. Cette revue explique, en partie, cette effervescence par la réduction des coûts des équipements de haute-technologie :

Low-cost high tech is giving self-employment a big lift. Powerful personal computers, data networks, high-speed laser printers, desktop copiers, and inexpensive fax machines now cost little more than a television. A self-employed executive can outfit a home office for less than \$5000.

Le phénomène de la micro-entreprise est actuellement en pleine effervescence au nord de la frontière mexicaine. Selon la revue *Fortune*, on dénombre plus de 22 millions de micro-entreprises et de travailleurs autonomes dans les résidences américaines.

Dans leur récente publication, *Megatrends for Women*, Aburdene et Naisbitt sont beaucoup plus affirmatifs sur le phénomène du travail à domicile. Ils soutiennent en effet que 42,7 millions d'Américains travaillent à temps plein ou à temps partiel à domicile. Cette révolution des habitudes permet, en particulier, l'émergence de l'entrepreneuriat féminin. De son côté, Bell Canada (entreprise en télécommunication) affirme que 19 % des foyers canadiens abritent une petite en-

* Synthèse d'un rapport soumis à la Banque interaméricaine de développement (BID)

treprise ou une forme quelconque de travail rémunéré à domicile.

C'est la domotique (résidence intelligente) qui fait en sorte qu'un domicile nord-américain puisse devenir une station de travail (mini-atelier ou micro-entreprise de haute-technologie) d'une très grande flexibilité et d'une haute performance. Avec les réseaux intelligents en liaison avec les résidents du village global, les clients potentiels deviennent illimités. Dans leur «best-seller» *Megatrends 2000*, Naisbitt et Aburdene décrivent très bien cette tendance :

In their home-office (Telluride, Colorado), this couple (Lito Tejada-Flores and Linde Waidhofer) creates an eclectic range of books that compete successfully with those produced by traditional New York-based publishing establishment. They edit and design their books on a Macintosh computer, create camera-ready art on their own laser printer, have the books printed in Séoul, Korea, and Hong Kong, sell to the world. Often Linde and Lito create a book (from conception to a finished product) in two months, a time frame not remotely possible for big, conventional publishers (timeframe: nine months). So here are two people competing globally from a remote mountain village.

Mégatendance : l'ère de la technologie de l'information

Ce qui s'amorce, en fait, c'est l'ère de la technologie de l'information. D'ici l'an 2000, l'échiquier mondial subira plusieurs mutations d'envergure causées par une croissance exponentielle des changements technologiques grâce à l'intégration des technologies propres aux communications et à l'informatique (matériel et logiciels) à toutes les activités socio-économiques. Il se déve-

lopera une concurrence féroce sur le plan international, qui sera amplifiée par l'acuité des réseaux de communication. Selon le professeur Dertouzos du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), les progrès des rapports coûts-performance des ordinateurs se sont améliorés annuellement d'environ 25 % au cours des 20 dernières années; cette tendance devrait se maintenir dans les années qui viennent. D'un autre côté, la portée et la vitesse des réseaux de communication ont progressé à pas de géant : des millions de kilomètres de fibres optiques transmettent la majorité des communications longue distance à des fréquences atteignant le milliard de bits (gigabits) par seconde. D'ici peu, on sera capable de transmettre la totalité de l'encyclopédie *Britannica* en moins d'une seconde. À partir de ce phénomène et des transferts de connaissances qu'il suppose, nous pouvons prévoir une mutation de la répartition internationale de la main-d'oeuvre, de la structure des économies nationales, de la démographie et de l'interaction entre les gouvernements et le secteur privé.

Les Nord-Américains (USA et Canada) travaillent actuellement à la réalisation, d'ici cinq ans, d'une autoroute électronique. Du côté canadien, le projet CANARIE (*Canadian Network for Advanced Research, Industry and Education*) entend investir 1 milliard de dollars pour sa part du plan quinquennal. Ce mégaprojet technologique mobilise tout le milieu des affaires relié à la technologie de l'information. Ce réseau de transmission permettra aux données de circuler à une vitesse dépassant un gigabit à la seconde.

Effet sur les petites et micro-entreprises

Permettez-nous de faire un peu de prospective sur l'effet de la globalisation de la télé-économie sur

la petite entreprise. Nous nous dirigeons vers un village global à travers une autoroute électronique intercontinentale où l'information n'aura plus de frontière.

C'est la domotique (résidence intelligente) qui fait en sorte qu'un domicile nord-américain puisse devenir une station de travail (mini-atelier ou micro-entreprise de haute technologie) d'une très grande flexibilité et d'une haute performance.

La technologie de l'information au sein de la petite entreprise aura, dans ce contexte, les caractéristiques suivantes : les petites entreprises seront en liaison en temps réel, tant avec les clients qu'avec les fournisseurs, par le truchement de systèmes de numérotation personnelle et par l'architecture de réseaux intelligents; les systèmes de communication des petites entreprises auront beaucoup de mobilité et de portabilité grâce au développement parallèle et à l'interconnexion de réseaux fixes et mobiles; le support des technologies (télécommunication, radiodiffusion, câble et technologie de l'information) pour la diffusion de différentes formes d'information (données, texte, image et voix) permettra une synergie exceptionnelle du secteur de la petite entreprise; les services de courrier électronique, rapides et souples, amélioreront leur compétitivité face aux grandes organisations.

Pour qu'une région devienne productrice de biens et de services pour le village global, il faudra que ses produits soient de très bonne qualité, à un prix compétitif et qu'ils atteignent le marché rapidement. Or, la diminution des coûts de production ainsi que l'organisation de la conception, de la production, de la vente et de la distribution des produits et services sont intimement liées à

la vitesse et à la souplesse du traitement de l'information.

Par exemple, d'ici quelques années, deux petites entreprises (sous-traitants d'une multinationale), l'une située à Vancouver et l'autre dans un village isolé du Québec, pourront travailler ensemble, sur le même projet, à l'écran de leur ordinateur comme si elles étaient dans la même pièce (réalité virtuelle); elles pourront également avoir accès aux ressources d'un superordinateur et d'un centre de recherche par la voie CANARIE. Un tel réseau permettra aux petites entreprises d'être sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes de plus grande taille. Ainsi, les petites entreprises qui posséderont l'imagination, le dynamisme et la détermination pourront vivre pleinement la globalisation de l'économie par le truchement de la technologie de l'information.

Technologies de l'information : obstacles, menaces et possibilités dans les pays en voie de développement

Nous en arrivons maintenant à parler des pays en voie de développement en regard des nouvelles technologies de l'information. Selon William Finseth, spécialiste «senior» (secteur entreprise) à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), il faut voir, dans le développement des technologies de l'information, un phénomène multimédia d'importance unique qui sera à l'origine d'un bouleversement majeur à l'échelle planétaire:

While the development of interactive computer and telecommunications will mean great advances in a local community or region, the real advances of globalization will be made possible by the creation of ultra-high speed communica-

tions links around the globe. The advent of these new telecommunication systems will have an impact on the world that will be the equivalent of the introduction of the railroad in the 1800s and the airplane in this century...The size of the world will appear to shrink dramatically as large, multinational corporations become connected with their new production facilities of small- and medium-sized manufacturers all over the globe (téléconférence entre W.Finseth et l'auteur).

Cet amalgame multimédia favorisera tant la constitution de réseaux locaux et régionaux que de réseaux intercontinentaux. Les transferts technologiques, essentiels à la prospérité socio-économique d'un pays, deviendront de plus en plus accessibles. La miniaturisation des équipements de base et la réduction de leur coût favoriseront les transferts dans les pays en voie de développement. Ces équipements seront : le micro-ordinateur à haute capacité; le logiciel sophistiqué; l'imprimante à laser couleur; la voix électronique; le modem; le télécopieur; le téléphone cellulaire; la poste électronique; la mini-antenne parabolique; l'appareil audio-visuel; le mini-robot; le simulateur virtuel; le *knowbot*; etc.

Les obstacles

On pourrait certes voir certains obstacles à l'accession des pays en voie de développement à une culture technologique. Cependant, il faut espérer que l'assurance de résultats positifs viendra à bout de ceux-ci. Voici quelques-uns de ces obstacles éventuels.

On pourrait, par exemple, rencontrer des résistances reliées à la personnalité des individus (les habitudes de travail, la peur de l'inconnu, la préférence pour le statu quo). D'autres résistances pourraient avoir des origines anthropologiques liées aux normes socioculturelles (aux tabous, aux mœurs, à une

éthique). Certains obstacles pourraient être d'ordre «technique», liés au mode d'implantation (au temps et aux moyens pour l'apprentissage, aux compétences et à la crédibilité des agents de changement).

On pourrait retrouver d'autres facteurs inhibiteurs au sein même de la petite entreprise. Parmi eux, notons le peu de capacité de faire de la R&D, les coûts d'adoption d'une technologie, le manque de compétence technique, l'absence de soutien pour l'exploitation et l'absence de conventions communes entre les petites entreprises et les grandes entreprises sur l'utilisation des diverses technologies de l'information.

Une autre barrière, non la moindre, pourrait être l'absence d'une volonté politique pour un virage technologique. La démocratisation de la technologie de l'information peut déstabiliser certains régimes politiques de type autocratique car l'information, on le sait, c'est le pouvoir... Certains régimes pourront préférer être à la fine pointe de la technologie militaire plutôt que de brancher le micro-entrepreneur sur l'autoroute électronique. Toutefois, à long terme, la raison (l'économique) devrait l'emporter sur la passion (le politique).

Les motivations à l'innovation technologique seront très variables selon les pays, les régions et les types de petites entreprises. On peut toutefois être très optimiste quant à l'attitude des micro-entrepreneurs face aux nouvelles technologies. Le chercheur S.V. Sethuraman du Bureau international du Travail (BIT), à Genève, a effectué une étude dans 7 pays (Bangladesh, Thaïlande, Indes, Mali, Rwanda, Équateur et Pérou) sur le processus de pénétration de la technologie au sein de l'entreprise informelle. Cette recherche démontre que le micro-entrepreneur est très créatif et ingénieux; il est généralement très ouvert aux nouvelles technologies. Suivant cette étude, les barrières seraient plutôt

d'un autre ordre : l'absence de crédit, la pénurie de matière première et de locaux, le peu de soutien des pouvoirs publics, le peu de formation disponible, etc.

Les menaces

Tirant les leçons de l'histoire, il faut encore se rappeler qu'en général, tout développement technologique ayant sa source dans les pays riches peut constituer une menace pour les pays en voie de développement. La révolution des technologies de l'information risque en effet d'élargir le fossé entre les pays riches et les pays pauvres. Selon le professeur Dertouzos du MIT (président de la Commission sur la productivité industrielle), l'information et son traitement ont moins de valeur, à court terme, dans les pays pauvres. Pourtant, à moyen terme, les technologies de l'information pourraient permettre d'améliorer les systèmes de santé, de réparer les machines ou de perfectionner les techniques agricoles; elles pourraient également améliorer la distribution de la nourriture et des médicaments. Malgré tout, plusieurs pays latino-américains, possédant déjà une main-d'œuvre qualifiée, tels le Mexique, le Brésil, le Chili, l'Argentine et le Venezuela, devraient profiter à court terme de l'invasion des technologies de l'information.

Certaines menaces potentielles sont inhérentes à l'invasion de la technologie de l'information elle-même. Parmi celles-ci, il faut connaître le risque de voir disparaître certains emplois non qualifiés, celle de se voir submergé par un trop plein d'information, celle encore d'un accroissement de la criminalité en col blanc ou de la violation de la vie privée, sans compter nombre de conséquences sociologiques encore imprévisibles.

Les occasions d'affaires

Il n'en demeure pas moins qu'une source intarissable d'occasions d'affaires s'offriront

aux petites entreprises des pays en voie de développement qui réussiront le virage technologique et qui se brancheront sur l'autoroute électronique. Les réseaux d'information permettront d'établir des liens entre des secteurs d'activité (et de nouveaux partenaires) qui s'ignorent actuellement, et ce à travers le monde.

Un point tournant sera l'accélération du phénomène de l'impartition (sous-traitance) vers la petite et la micro-entreprise; celle-ci deviendra pigiste haut de gamme. Les grandes organisations, moins efficaces et moins efficaces, devront se tourner vers la petite entreprise pour toutes sortes de tâches, des plus humbles aux plus nobles.

Tirant les leçons de l'histoire, il faut encore se rappeler qu'en général, tout développement technologique ayant sa source dans les pays riches peut constituer une menace pour les pays en voie de développement.

Bien d'autres promesses peuvent être encore énumérées, entre autres que cette technologie augmentera l'efficacité et la compétitivité de la petite entreprise et que celle-ci deviendra source d'innovation. Les principales qualités de la petite entreprise, soit sa flexibilité, son agilité et sa sveltesse, lui permettront de se faufiler rapidement dans des créneaux nouveaux, trop étroits pour la grande entreprise. Le phénomène aura également un effet sur le mode de vie dans les régions urbaines en permettant le travail à domicile et en favorisant l'entrepreneuriat féminin (si l'ère industrielle était masculine, l'ère de l'information devrait être plus équitable). De son côté, la petite entreprise en région rurale pourra se «brancher» sur le monde par l'intermédiaire des satellites.

On peut même parler d'une nouvelle qualité de vie pour les populations urbaines : le télé-travail, les télé-pigistes, les télé-entrepreneurs et les travailleurs en pyjama favoriseront la décongestion des grandes artères et la diminution de la pollution dans les grandes métropoles telles que Sao Paulo, Mexico, Caracas, Lima...

Vers une gestion stratégique des technologies de l'information dans les pays en voie de développement

Pour contourner les risques et éviter les obstacles et pour que toutes les promesses se réalisent, une gestion stratégique des technologies de l'information est essentielle. Voici quelques suggestions afin que les petites entreprises puissent s'ajuster à la globalisation de l'économie et de la technologie de l'information. Nous devons conférer, aux réseaux de télécommunication des pays du *Sud*, les trois

propriétés suivantes : d'abord, il faut établir une souplesse et une flexibilité des services de télécommunication afin que les petites entreprises puissent, d'ici l'an 2000, se brancher sur les réseaux intercontinentaux quand et où les entrepreneurs le veulent (réseaux sans fils, fondés sur des systèmes cellulaires et des satellites); ensuite, des services communs de télécommunication doivent être disponibles pour toutes les couches sociales (une majorité des entrepreneurs nord-américains sont d'origine très humble); finalement, pour éviter la cacophonie, il faudra établir des conventions de communication communes.

Les organismes de coopération et de financement international devraient établir un programme intégré de gestion stratégique des technologies de l'information (voir tableau 1). Les organismes nationaux devraient faciliter le transfert de la technologie par l'établissement d'un réseau entre les fournisseurs de technologies, les gouvernements, les institutions d'enseignement, les grandes entreprises et les petites entreprises. Il sera

Tableau 1 - Programme intégré de gestion stratégique des technologies

<ul style="list-style-type: none"> - Former un comité panaméricain de vigie (<i>environmental scanning</i>) sur les barrières à l'implantation de la technologie de l'information au sein des petites entreprises; - rechercher un consensus latino-américain sur les questions relatives à la politique, à la réglementation et aux normes ayant trait à la technologie de l'information; - soutenir financièrement les pays latino-américains qui ont des programmes de démocratisation de la technologie de l'information; - favoriser le maillage Nord-Sud entre les institutions de formation en technologie de l'information; - instituer des carrefours permettant aux entrepreneurs d'être sensibilisés à l'importance des technologies de l'information.

alors possible d'instaurer une «culture technologique» par le partenariat vertical (fournisseurs, micro-entrepreneur et clients) et horizontal (centres de recherche, compétiteurs, institutions financières, institutions d'enseignement). Les pays en voie de développement devraient établir un agenda (tableau 2).

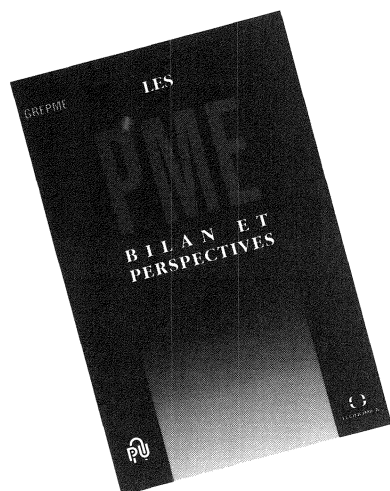
Concluons en rappelant que les menaces, les obstacles et les risques de la globalisation de la télé-économie représentent également des occasions d'affaires par l'adoption de nouvelles technologies. Ces changements impliquent des concessions entre les valeurs individuelles et les valeurs collectives, des compromis entre les cultures locales et la culture du village global. Le dénominateur commun des transferts technologiques et de l'augmentation de la qualité de vie sera l'information. Les institutions des secteurs privés et publics et les organismes non gouvernementaux (ONG) doivent diffuser l'information dans les pays en voie de développement et partager la technologie. La clé

de voûte sera l'éducation technologique sous toutes ses formes.

Les entrepreneurs qui désirent s'aventurer vers le village global n'auront qu'une solution : «être branchés» sur l'autoroute électronique. L'entrepreneur handicapé de l'an 2000 sera peut-être celui ou celle qui ne saura pas marier les technologies (télécommunication, radiodiffusion, câble et technologie de l'information) avec les différentes formes d'information (données, texte, image et voix)! Le succès de la petite et micro-entreprise en l'an 2000 ne sera pas nécessairement une histoire de muscles, d'efforts physiques et de sueurs, mais bien un amalgame de socio-technologie, d'intuition et de créativité, de savoir-faire, de confiance en soi et de gestion stratégique des réseaux interpersonnels.

Tableau 2 - Établissement d'un agenda pour le transfert des technologies

<ul style="list-style-type: none"> - Abaisser les barrières douanières et fiscales vis-à-vis de la circulation de la technologie de l'information; - démocratiser et propager la technologie de l'information; - sensibiliser l'opinion publique et encourager les jeunes à poursuivre des études collégiales menant aux technologies de l'information; - établir des programmes de location et de crédit pour l'accès aux technologies de l'information, des petites et micro-entreprises; - préparer les micro-entrepreneurs à devenir des sous-traitants de qualité pour les grandes entreprises.



LES PME BILAN ET PERSPECTIVES

LES AUTEURS

Samir Blili, Ph. D.
Laurent Deshaies, Ph. D.
Jean Desrochers, Ph. D.
Louis Dussault, M. Sc.
Bruno Fabi, Ph. D.
Denis J. Garand, M. Sc.
Réal Jacob, M.Ps., C.E.A.

André Joyal, Ph. D.
Pierre-André Julien, Ph. D.
Michel Marchesnay, Ph. D.
Jocelyn D. Perreault, Ph. D.
Louis Raymond, Ph. D.
René Rochette, ing., Ph. D.

Cet ouvrage constitue en quelque sorte un traité sur les PME. Il fait le point sur leurs différentes caractéristiques et comportements vus sous l'angle de l'économie et de la gestion. On y analyse les divers aspects de la place des PME dans nos économies, de la stratégie et des différentes fonctions d'entreprise (marketing, finance, production, ressources humaines, etc.). Chaque chapitre comprend une synthèse de la documentation, une discussion sur les théories actuelles et un questionnement sur ce qui reste à faire pour bien comprendre les particularités des petites entreprises. Ces chapitres sont tirés d'études réalisées depuis 1976 par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) à l'Université du Québec à Trois-Rivières, souvent en collaboration avec des collègues internationaux, notamment l'Université de Montpellier.

Les PME bilan et perspectives constitue donc un outil indispensable pour bien comprendre la situation des PME, tant pour les chercheurs, les praticiens, les étudiants, que pour les intervenants auprès des PME dans les firmes conseils, les banques, les commissariats industriels ou les ministères économiques.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION:	POUR UNE DÉFINITION DES PME
CHAPITRE 1:	THÉORIE ÉCONOMIQUE DES PME
CHAPITRE 2:	PME ET DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL
CHAPITRE 3:	RÉPARTITION ET LOCALISATION
CHAPITRE 4:	LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE
CHAPITRE 5:	LE MARKETING DE LA PME
CHAPITRE 6:	LES NOUVELLES TECHNOLOGIES
CHAPITRE 7:	LA GESTION DES OPÉRATIONS
CHAPITRE 8:	LA GESTION FINANCIÈRE
CHAPITRE 9:	LES SYSTÈMES D'INFORMATION
CHAPITRE 10:	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
CHAPITRE 11:	CONCLUSION
BIBLIOGRAPHIES	

BON DE COMMANDE

PME Bilan et perspectives

GREPME sous la direction de Pierre-André JULIEN

438 pages **ORG.**

Prix sujet à changement sans préavis.

☐ Chèque ☐ Mandat postal ☐ Facturez-moi

Prix	Quantité	Total
40\$	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		TPS 7% <input type="text"/>
		TOTAL <input type="text"/>

Nom :

Adresse :

Code postal :

Nom de l'institution d'enseignement :

Presses Inter Universitaires : C.P. 36, Cap-Rouge, Qc G1Y 3C6
Téléphone : (418) 657-6050
Télécopieur : (418) 657-7630

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-A. Fortin

Les faits les plus saillants qui ont marqué les quelques mois qui viennent de s'écouler sont sans contredit le 11^e colloque de la Fondation et l'opération «Défi Emplois». Il va sans dire qu'une quantité d'événements importants, mais sans doute moins spectaculaires, sont également survenus dans le monde de l'entrepreneurship.

Financement des projets de la Fondation

Le réaménagement des structures administratives du gouvernement fédéral a entraîné la dissolution de l'Institut national de développement de l'entrepreneurship (INDE), jusqu'alors partenaire de la Fondation. Fort heureusement, le Mouvement des caisses Desjardins a généreusement accepté de combler le vide en devenant le quatrième partenaire de la Fondation. On sait que les partenaires, en plus de faire bénéficier la Fondation de leur expertise et de leurs conseils, participent financièrement à toutes ses activités. Les six gouverneurs, les donateurs et les autres membres de la Fondation contribuent également à des activités précises.

Les gouvernements fédéral et provincial ont régulièrement aidé la Fondation dans la poursuite de ses objectifs. Récemment, ces deux associés gouvernementaux lui octroyaient des montants substantiels qui ont aidé à la production d'une série de vidéogrammes sur l'entrepreneurship.

Assemblée générale annuelle

Un compte rendu détaillé de l'année 1992-1993 a été présenté lors de l'assemblée générale annuelle des membres. L'assemblée s'est dite d'accord avec le plan proposé pour les cinq prochaines années. Elle a également approuvé le programme 1993-1994, soumis par la direction, lequel concernait les concours mis sur pied en collaboration avec la Fondation, une définition des clientèles, les projets de la Boutique de l'entrepreneur et le rôle de la Fondation dans le prochain «Rendez-vous économique» organisé par le Conseil du patronat. Les objectifs du colloque de février 1994 ont été exposés et jugés conformes aux attentes des membres. On a enfin discuté des ressources humaines et financières de la Fondation.

Programme d'aide à des initiatives en entrepreneurship (PAIE)

Le PAIE a été institué en 1989. Ce programme visait à favoriser la progression d'une culture entrepreneuriale, c'est-à-dire contribuer à la valorisation de l'entrepreneurship auprès des uns et collaborer à l'enracinement d'un désir profond d'entreprendre chez les autres. Des sommes d'argent substantielles, souscrites à parts égales par l'État et l'entreprise privée, ont servi à poursuivre des

projets d'information, d'animation, de formation ou de vulgarisation. Ces projets devaient être rattachés aux individus plutôt qu'aux entreprises; ils devaient répondre à des besoins locaux et régionaux et posséder un caractère d'applicabilité. Le PAIE, qui devait durer six ans, vient d'être prolongé de trois ans. Le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie devient le nouvel associé de la Fondation de l'Entrepreneurship dans ce programme.

À la fin de 1993, le PAIE avait soutenu financièrement 25 projets qui ont permis de sensibiliser, d'informer et de former les jeunes, les intervenants en entrepreneurship et les leaders qui exercent dans les localités et les régions.

Centre d'entrepreneurship et de PME

Dans le but de stimuler la création d'entreprises par les finissants universitaires, la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval a mis sur pied le Centre d'entrepreneurship et de PME. C'est en collaboration avec ce nouvel organisme et la Fondation de l'Entrepreneurship qu'a été lancé le concours *De l'idée au projet* qui vise à récompenser l'étudiant ayant présenté l'idée d'entreprise la plus intéressante. Le nouveau Centre s'est aussi donné comme mandat de vulgariser les travaux de recherche dans le domaine de l'entrepreneurship.

11^e colloque de la Fondation

Comme nous le laissions savoir dans notre dernier bulletin, c'est à Saint-Hyacinthe qu'a eu lieu, cette année, le 11^e colloque de la Fondation de l'Entrepreneurship. Les 2 et 3 février derniers, plus de 700 personnes se sont réunies à l'Auberge des Seigneurs pour discuter du thème choisi: *L'entrepreneurship et le développement local*. Il va sans dire que

le thème choisi pour ce colloque n'est pas étranger à cette participation record. En effet, l'intérêt que soulève le développement local et régional auprès des intervenants de tous les milieux de l'entrepreneurship est bien connu.

Ainsi, pendant ces deux jours, les participants ont eu l'occasion d'entendre une vingtaine de spécialistes les entretenir de recherche et de formation en matière d'entrepreneurship, de participer à un forum de prise en charge du développement local par le milieu, et d'assister à différents ateliers traitant de l'aspect pratique de l'action entrepreneuriale québécoise.

La pertinence du thème a aussi été soulevée par le président d'honneur, M. Armand Couture, président et chef de l'Exploitation à la société Hydro-Québec. Lors de son allocution, il a souligné l'apport d'Hydro-Québec au développement local en mentionnant, entre autres, «la masse salariale de 1,7 milliards et les 18 000 employés de la Société». M. Couture a également fait état des dix sièges régionaux, 45 bureaux de secteurs et des nombreux points de service d'Hydro-Québec qui maintiennent des activités de maillage avec des institutions locales dans toutes sortes de domaines, comme la R&D, la formation de la main-d'oeuvre, l'efficacité énergétique, la mise en valeur de l'environnement et l'appui au développement régional.

Le ministre Gérard Tremblay a annoncé une subvention de 150 000 \$, de son ministère à la Fondation dans le cadre du projet «Défi Emplois» et de la «Quarantaine de l'Emploi», «afin de permettre à la Fondation de continuer à supporter financièrement des projets novateurs en entrepreneurship et en créations d'emplois».

En sa qualité de président d'honneur de l'opération «Défi Emplois», le président du Mouvement des caisses Desjardins, M. Claude Béland, a exposé les grandes lignes de cette vaste opération de sensibilisation à l'entrepre-

neurship et a souligné l'engagement du Mouvement à l'égard de la Fondation et de l'opération «Défi Emplois».

De plus, comme c'est la tradition au Banquet des Gouverneurs, les participants ont eu la chance de partager leur repas avec les principaux acteurs du développement local et régional québécois. C'est également au cours de ce banquet que la Fondation a présenté, en grande première, sa toute nouvelle série de vidéogrammes sur *L'emploi et le développement local* dont il sera question plus loin.

À la fin de février, nous avons procédé à un mini-sondage auprès d'une vingtaine de participants au colloque afin de recueillir leurs observations. Nous avons été ravis de constater que l'ensemble des commentaires étaient positifs. En effet, ces participants ont particulièrement apprécié la journée des ateliers et le Banquet des Gouverneurs qui a suivi. Tous se sont entendus pour dire qu'en raison du grand nombre de participants et des thèmes abordés, le colloque de la Fondation est un endroit privilégié pour les nouveaux contacts personnels. Il semble que la participation record au colloque de 1994 ait quelque peu alourdi le processus d'intervention et d'animation de la plénière sur *La prise en charge du développement local par le milieu*. Un bilan, somme toute très positif, qui nous encourage à continuer sur cette bonne voie et à apporter, lorsque nécessaire, certains correctifs.

À cet égard, et puisque la Fondation de l'Entrepreneurship songe déjà à son prochain colloque, nous vous invitons à nous faire part de vos idées et de vos suggestions pour le choix du prochain thème.

Opération «Défi Emplois»

Au début du mois de mars, la Fondation de l'Entrepreneurship mettait sur pied une vaste campagne de sensibilisation visant à encourager les gens à s'engager individuellement

ou collectivement dans la prise en charge de leur propre développement. C'est par un véritable «blitz» que la Fondation a monopolisé les forces vives du milieu.

Vidéogrammes sur *L'emploi et le développement local*

Le coeur de l'opération «Défi Emplois» c'est avant tout notre nouvelle série de six vidéogrammes sur *L'emploi et le développement local*. Produit en collaboration avec nos partenaires et de nombreux commanditaires, ce matériel est le résultat d'une enquête menée dans toutes les régions du Québec, comportant 200 pré-entrevues et près de 60 entrevues à la caméra. Les six vidéogrammes sont les suivants:

1. L'urgence de passer à l'action
2. L'entrepreneur, créateur d'emplois
3. La compétence au coeur du développement
4. L'aide à l'entreprise, un réseau efficace
5. La découverte du capital
6. Enfin maître de son développement

Nous croyons que la situation économique actuelle se prête bien à l'opération «Défi Emplois», car les individus et les collectivités ont besoin d'être stimulés pour prendre en charge leur devenir économique. Ainsi, nous croyons qu'en diffusant une série de vidéos qui mettent en valeur les réussites des leaders locaux et des entrepreneurs, nous agissons sur le dynamisme entrepreneurial québécois. Le but de cette promotion est d'amener les gens à passer à l'action en choisissant, parmi plusieurs modèles, celui qui leur convient le mieux.

La Quarantaine de l'Emploi

L'opération «Défi Emplois» a pris toute sa

force pendant «la Quarantaine de l'Emploi», c'est-à-dire durant la période du 7 mars au 15 avril. Nous avons choisi les intervenants des organismes voués au développement économique local pour agir comme principaux acteurs de notre opération. À cet effet, nous leur avons fait parvenir notre série de six vidéogrammes sur *L'emploi et le développement local* et le guide d'utilisation qui l'accompagne. Ces animateurs locaux, de concert avec les élus municipaux et les autres leaders de leur communauté, ont ensuite organisé la première rencontre pour visionner les vidéogrammes et discuter de l'emploi et du développement local. Par la suite, nous leur avons laissé le soin de déterminer eux-mêmes la meilleure utilisation possible de ce matériel pour rejoindre leur clientèle cible.

Afin d'appuyer cette action de sensibilisation, nous avons également lancé une vaste campagne de communication. En effet, dès la mi-mars, plusieurs médias d'information, dont *La Presse*, *Le Soleil*, *Le Nouvelliste*, *La Tribune*, *Le Quotidien*, *La Voix de l'Est* et *Le Droit*, publiaient des textes sur les thèmes du développement local et de la création d'emplois. Des capsules d'information et des témoignages de personnalités nous ont aussi procuré, tout au long de l'opération, une visibilité d'envergure nationale. Le 14 avril, le réseau français de Radio-Canada diffusait une émission spéciale conçue à partir de la série originale sur *L'emploi et le développement local* et intitulée «J'en fais mon affaire».

Au cours du mois de mai, les 133 hebdomadaires, membres de l'Association des hebdomadaires du Québec, publiaient un cahier spécial de huit pages traitant du développement économique local. Les réseaux Radiomutuel, Télémedia et Cogeco ont également accepté d'appuyer généreusement notre projet.

Concours «Défi Emplois»

Durant cette même période, la Fondation a organisé deux concours : l'un visait les personnes-ressources chargées de la diffusion

des vidéos, l'autre était destiné au grand public. Dans le cas des personnes-ressources, les critères de sélection étaient les suivants :

- le nombre de séances vidéo organisées en rapport avec le potentiel de l'organisme et de la région;
- le nombre de participants;
- les autres actions entreprises pour soutenir l'opération «Défi Emplois».

Les gagnants, dont les noms seront connus au cours de la semaine du 20 juin, seront consacrés «Grand développeur» et verront leurs efforts reconnus par le milieu des affaires et du développement économique lors du prochain colloque de la Fondation de l'Entrepreneurship.

En ce qui concerne le grand public, la Fondation s'est alliée à l'Association des commissaires industriels du Québec pour lancer le concours «Je développe l'emploi dans mon milieu». Il s'agit pour les concurrents de s'engager à participer au développement de l'emploi dans leur milieu et ainsi courir la chance de gagner un des quatre coffrets spécialement préparés par la Boutique de l'entrepreneur. Chacun des coffrets contient des éléments rattachés à un thème particulier de l'entrepreneurship. On y retrouve des vidéogrammes, des cahiers de colloques et des guides de la collection Entreprendre. Le 15 juin prochain, 270 gagnants (deux gagnants dans chacun des 135 commissariats) pourront choisir leur coffret.

Formation «Défi Emplois»

Toujours dans le cadre de «la Quarantaine de l'Emploi», l'UMRCQ, en collaboration avec la Fondation, offre un programme de formation sur mesure donné par des professionnels de la gestion et de l'animation. Ainsi, dans chacune des MRC, le public aura la chance d'apprendre comment organiser le dévelop-

pement local dans son milieu. Les thèmes abordés seront les suivants :

- les structures d'aide;
- l'identification de vos forces;
- la mise en route d'un projet.

Pour de plus amples renseignements, contactez votre MRC ou le responsable de la formation à l'UMRCQ, M. Daniel De L'Étoile, au (418) 651-3343.

Séminaire d'été

Depuis maintenant trois ans, la Fondation de l'Entrepreneurship et la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval unissent leurs efforts et leur expertise pour offrir un séminaire d'été sur l'intervention en entrepreneurship. Ce séminaire s'adresse particulièrement aux agents clés du développement économique du Québec et abordera, cette année, le thème suivant: *L'esprit d'entreprise au coeur du développement économique du Québec : une réalité à connaître, diffuser, soutenir*. Les sujets traités seront :

- l'entrepreneurship au Québec et la globalisation;
- le phénomène et les processus entrepreneuriaux;
- l'esprit d'entreprise et les dirigeants;
- l'entrepreneur et son entreprise;
- l'intrapreneurship et la culture entrepreneuriale;
- le développement régional et l'entrepreneurship;
- l'approche des intervenants et des intermédiaires en entrepreneurship.

Ce séminaire se tiendra du 8 au 11 août 1994 au Pavillon La Laurentienne de l'Université Laval. De plus amples informations peuvent être obtenues auprès de M^{me} Marthe Lefebvre de l'Université Laval, en composant le (418) 656-2490.

La Boutique de l'entrepreneur

La Boutique a mis sur le marché trois nouveaux guides. Yvon Gasse et Aline D'Amours sont les auteurs de *Profession : entrepreneur* publié par la Fondation de l'Entrepreneurship. Cet ouvrage, de près de 150 pages, présente les différentes facettes liées à la profession d'entrepreneur au Québec. C'est un outil de documentation incomparable qui s'adresse, d'une part aux futurs entrepreneurs, aux enseignants et aux animateurs de groupe, et d'autre part à tous ceux qui désirent simplement en savoir plus long sur le métier d'entrepreneur.

Le second livre de la collection *Entreprendre* s'intitule *Famille en affaires, pour en finir avec les chicanes*. Écrit par Alain Samson, en collaboration avec Paul Dell'Aniello, ce guide, tout en abordant avec beaucoup de franchise les difficultés rencontrées dans les entreprises familiales, offre aux entrepreneurs, dans un esprit de conciliation, des solutions pratiques et réalistes.

Un troisième guide, écrit sous la direction de Pierre-André Julien et intitulé *Pour des PME de classe mondiale, recours à de nouvelles technologies*, paraîtra à la fin mai et traitera de la mondialisation des marchés grâce aux technologies de pointe.

De plus, en raison de la très forte demande pour le livre de Sylvie Laferté, *Comment trouver son idée d'entreprise, découvrez les bons filons*, une 2^e édition, revue et corrigée est maintenant en vente.

On peut également se procurer à la Boutique de l'entrepreneur la nouvelle série sur *L'emploi et le développement local* réunie en un coffret de six vidéogrammes, ou encore les acheter à l'unité.

Enfin, comme nous l'avons mentionné sous la rubrique «Concours Défi Emplois», la Boutique a préparé pour sa clientèle quatre

coffrets spéciaux remplis de bonnes idées et contenant des livres, des vidéocassettes et des guides qui traitent des différents aspects de l'entrepreneurship. En voici une brève description :

1 - Démarrage d'entreprise:

- volume *Devenez entrepreneur*, 2^e édition, Paul-A. Fortin ;
- volume *Comment trouver son idée d'entreprise*, 2^e édition, Sylvie Laferté;
- volume *Autodiagnostic*, Pierre Levasseur, Corinne Bruley et Jean Picard;
- guide abrégé *Trouvez votre idée d'entreprise et devenez entrepreneur*, Sylvie Laferté;
- vidéogramme *Je passe à l'action* (30 min) avec guide d'animation.

Offre spéciale : 99,95 \$

2 - Gestion et croissance d'entreprise:

- volume *La passion du client*, Yvan Dubuc;
- volume *Les secrets de la croissance*, sous la coordination de Marcel Lafrance;
- volume *Autodiagnostic*, Pierre Levasseur, Corinne Bruley et Jean Picard;
- volume *Le crédit en entreprise*, Pierre-A. Douville;
- volume *Relancer son entreprise*, Brigitte Van Coillie-Tremblay et Marie-Jeanne Fragu;
- cahier du 9^e colloque *Entreprendre, performer, progresser* ;
- vidéogramme *Atteindre son but* (15 min).

Offre spéciale : 139,95 \$

3 -Entrepreneurship technologique:

- volume *Entrepreneurship technologique*, Roger-A. Blais et Jean-Marie Toulouse;
- volume *Devenez entrepreneur*, 2^e édition, Paul-A. Fortin;
- volume *Autodiagnostic*, Pierre Levasseur, Corinne Bruley et Jean Picard;
- guide *Se lancer en affaires, un choix pour l'ingénieur* (Ordre des ingénieurs du Québec);
- cahier du 10^e colloque *L'entrepreneurship technologique* ;
- vidéogramme *Je passe à l'action* (30 min.) avec guide d'animation.

Offre spéciale : 119,95 \$

4 -Entrepreneurship et développement local:

- volume *Entrepreneurship et développement local*, Paul Prévost;
- volume *Profession : entrepreneur*, Yvon Gasse et Aline D'Amours;
- volume *Devenez entrepreneur*, 2^e édition, Paul-A. Fortin;
- volume *Les secrets de la croissance*, sous la coordination de Marcel Lafrance;
- cahier du 11^e colloque *L'entrepreneurship et le développement local* ;
- document *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*, 2^e édition, André Belley;
- vidéogramme *Devenir entrepreneur* (15 min).

Offre spéciale : 149,95 \$

«Le gestionnaire à l'écoute» : gérer à l'aube de l'an 2000

Entrevue avec Michel Crozier par André Briand

Michel Crozier est docteur en droit et docteur d'État ès lettres (1964). Il est directeur de recherche au Centre national de recherche scientifique. Il a été professeur à l'Université Harvard et à l'Université de Nanterre (Paris); il a fondé le cycle supérieur de sociologie de l'Institut d'études politiques de Paris et le Centre de sociologie des organisations. Il est l'auteur de plusieurs volumes, dont «Usines et syndicats d'Amérique», «Le phénomène bureaucratique» traduit en 5 langues, «La société bloquée» et «L'acteur et le système» qu'il a écrit en collaboration avec Erhard Friedberg. Ses ouvrages les plus récents sont «L'entreprise à l'écoute» (1990) et «État moderne, État modeste» (1987). Michel Crozier a dirigé de nombreuses enquêtes dans diverses entreprises et il est actuellement conseiller scientifique à la Société de consultation SMG-France.

Dans le but d'éclairer le lecteur sur la démarche de l'auteur, nous croyons qu'il est bon de situer la thèse contenue dans «L'acteur et le système». Chaque entreprise, chaque organisation, chaque problème est un cas particulier; même si elle est très importante, la structure officielle est largement insuffisante pour comprendre le fonctionnement réel d'une entreprise (le système). Même si elle vise à le contrôler, de façon absolue, l'individu garde toujours une marge de manoeuvre face à son entreprise. Cette autonomie de l'individu, de l'acteur dirait Crozier, lui permet d'avoir des stratégies pour résoudre les problèmes qu'il rencontre.

L'individu (acteur) s'ajuste continuellement

aux nouvelles réalités qu'il affronte. Il a des stratégies rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente, c'est-à-dire qui dépend du contexte; chaque acteur a du pouvoir par rapport aux autres activités de l'organisation. Ces relations de pouvoir ne coïncident jamais tout à fait avec la répartition du pouvoir que l'on retrouve dans la structure formelle. C'est pourquoi l'organigramme et les politiques de gestion deviennent des contraintes pour les membres. Ils forment, d'une certaine manière, les frontières à l'intérieur desquelles les acteurs peuvent négocier leur pouvoir.

Qu'est-ce qui vous a mené à la sociologie? Quelle est votre formation de base?

J'ai une formation de base universitaire, mais très hétérodoxe; je n'ai pas suivi une filière déterminée. J'ai suivi plusieurs filières car il n'y avait pas, à l'époque, de formation de sociologie spécialisée. Ma carrière débute avec une bourse que j'ai reçue du gouvernement français en 1947 pour étudier les syndicats ouvriers américains. J'ai passé quatorze mois aux États-Unis et c'est là que sur le terrain, par l'expérience du terrain, j'ai découvert que ma vocation était la sociologie.

À ce moment-là, quels étaient vos auteurs favoris?

À cette période, je n'avais pas de connaissances sociologiques. En fait, je n'ai pas du tout une

formation philosophique, bien que j'aie lu des philosophes évidemment. Ce qui m'intéressait, c'était les ethnologues si vous voulez: Margaret Mead, Bronislaw Malinowski, Claude Lévi-Strauss. La thèse de Lévi-Strauss sur les structures élémentaires de la parenté m'a intéressé fortement. En fait, j'étais déjà orienté vers la pratique, vers l'expérimentation; l'auteur qui, encore vivant, m'a le plus marqué, c'est Herbert Simon, mais c'est à la fin des années 1950. Les Américains me semblent moins intéressants depuis cette époque. Les choses qui m'intéressent désormais le plus portent sur le raisonnement, le raisonnement sociologique; mais plus généralement, le domaine cognitif.

Ma carrière débute avec une bourse que j'ai reçue du gouvernement français en 1947 pour étudier les syndicats ouvriers américains. J'ai passé quatorze mois aux États-Unis et c'est là que sur le terrain, par l'expérience du terrain, j'ai découvert que ma vocation était la sociologie.

J'aimerais en savoir plus sur le modèle stratégique que vous avez développé particulièrement dans *L'acteur et le système*.

C'est venu très tôt; ma réflexion s'est développée à travers des expériences de terrain, des enquêtes empiriques que j'ai effectuées, de 1954 à 1959. Durant cette période, j'ai fait plusieurs enquêtes approfondies mais qui n'étaient pas orientées vers l'étude stratégique puisque ça n'existait pas. C'est là que j'ai découvert des mécanismes que j'ai analysés et que j'ai repris ensuite pour en faire non pas une théorie mais une méthode de raisonnement. Donc, c'est par le travail que

j'ai fait au Centre des chèques postaux de Paris et celui, plus important, que j'ai réalisé en 1957-1958 sur le monopole des tabacs et allumettes, que j'ai découvert ou plutôt inventé, l'analyse stratégique. Je l'ai formalisée et intellectualisée au début des années 1960 avec un premier article qui s'appelait *Pouvoir et organisation* et ensuite dans *Le phénomène bureaucratique* paru en 1964. Tout cela a été profondément influencé par mon séjour en Amérique en 1959 et 1960. C'est à ce moment-là que j'ai confronté les résultats de mes expériences aux travaux américains de l'époque et que j'ai découvert Herbert Simon que je ne connaissais pas. Donc, j'ai découvert les travaux des collègues américains à partir de mes travaux empiriques français. Cette confrontation m'a été particulièrement bénéfique, utile. C'est là que ma formation intellectuelle s'est faite finalement. Ensuite, bien sûr, *L'acteur et le système* avec Ehrard Friedberg a été le second type de formalisation. Je dirais que *L'acteur et le système*, de ma part plus particulièrement, est un essai de réponse aux malentendus auxquels le phénomène bureaucratique avait donné lieu, car le phénomène bureaucratique a eu un très bon succès aussi bien en France qu'en Amérique, mais avec deux malentendus symétriques et complètement différents. La lecture des Américains était une lecture culturaliste; ils voyaient ça comme des histoires amusantes sur les bizarreries des Français et c'était sympathique. C'était les Français tels qu'on les aime, bizarres mais en même temps intéressants, intelligents, bref du folklore. Les Français eux rejetaient absolument l'interprétation culturaliste qui les choquait. Ce qu'ils appréciaient c'était la critique de la bureaucratie française. Donc, ce que nous avons essayé de faire dans *L'acteur et le système*, ce fut d'aller à l'essentiel, c'est-à-dire de développer une méthode utilisable partout et un raisonnement permettant de comprendre les mécanismes d'organisation et de management en général.

Vous l'avez abordé tantôt, et c'est ce que j'ai cru comprendre dans votre propos, on a l'impression que ça s'est asséché. Quels seraient ces nouveaux modèles des années 1980 ou 1990?

Ce qui a fait la faiblesse des Américains et a conduit à l'assèchement de la théorie des organisations, c'est qu'ils ont versé dans l'impersonnalité. Ils ont évité systématiquement le problème du pouvoir: le manager gère de façon complètement intellectuelle comme si, rationnellement, il faisait le meilleur choix. On lui indique quelles sont les conditions pour faire un meilleur choix. Mais la réflexion sur les rapports humains comme rapports de pouvoir, et donc sur l'aspect politique de toute organisation privée comme publique, est complètement évitée, sauf bien sûr en contre point, l'aspect plus psychologique. La littérature générale américaine regorge pourtant, c'est tout un paradoxe, de descriptions vivantes et violentes, de pouvoir et de lutte. Mais dans la littérature managériale, rien ne se passe. Tout est absolument impersonnel. Ils ont versé ainsi dans une autre forme de bureaucratie que la française. Nous, en France, nous sommes révoltés contre la vision bureaucratique des choses en nous appuyant, tout en les critiquant, sur des jeux informels du système D classique qui avait toujours servi de contrepoids à la bureaucratie. Les Français sont d'impossibles bureaucrates d'une part, mais d'autre part, ils passent leur temps à critiquer la bureaucratie, à passer à travers et ce faisant, à la renforcer.

Donc, dans les écoles françaises, ou du moins dans les écoles scientifiques françaises, on devrait retrouver davantage d'influence de ces modèles polémiques du comportement.

Oui, c'est vrai, en France, et dans une certaine mesure dans les autres pays européens.

La littérature reste il est vrai, hétérogène et encore inégale. Les Suédois écrivent en anglais, les Russes n'écrivent pas encore, ils vont écrire mais pour le moment c'est le creux, chez eux, il n'y a rien. Ce qui a été fait avant 1989 ne vaut pas un clou, avant que cela reprenne il faut d'abord que le système économique se mette en place. Il y a beaucoup de choses en Italie, même en Espagne et en Allemagne aussi. L'Allemagne est un peu plus imprégnée de philosophie et donc n'a que partiellement pris de la distance par rapport au pseudo-marxisme gauchiste des «belles années»; je veux dire que l'on sent encore une influence de la philosophie. Les Anglais aussi sont très gauchistes dans l'analyse des organisations. Je crois que, finalement, la France, qui était le pays gauchiste par excellence, est au contraire celui où croissent les mouvements intellectuels s'inspirant plus d'une vision positive des choses.

En fait, j'étais déjà orienté vers la pratique, vers l'expérimentation; l'auteur qui, encore vivant, m'a le plus marqué, c'est Herbert Simon, mais c'est à la fin des années 1950. Les Américains me semblent moins intéressants depuis cette époque. Les choses qui m'intéressent désormais le plus portent sur le raisonnement, le raisonnement sociologique; mais plus généralement, le domaine cognitif.

On parle de plus en plus de turbulence, d'instabilité, de monde en changement. Évidemment on le vit avec cette mondialisation, cette privatisation. Je regardais les dernières nouvelles concernant Air France; chez nous il y a d'autres types de problèmes comme celui-

là, on a l'impression que les gestionnaires sont pris devant des missions impossibles. Gérer des changements dans des turbulences énormes. Est-ce qu'il y a une lumière? Un espoir? Est-ce que nos modèles ne sont pas, je dirais, suffisamment adaptés aux réalités d'aujourd'hui ou bien est-ce parce que les gestionnaires ne les comprennent pas, ne les connaissent pas et ne les utilisent pas, donc...

Je crois qu'on ne peut demander tout de suite aux gestionnaires trop de choses, car la façon dont ils raisonnent ne leur permet pas de s'ouvrir. Ils ont encore un raisonnement managérial linéaire prescriptif et de contrôle, mais il faut avoir confiance. Le mode de raisonnement commence à changer.

Ce qui a fait la faiblesse des Américains et a conduit à l'assèchement de la théorie des organisations, c'est qu'ils ont versé dans l'impersonnalité. Ils ont évité systématiquement le problème du pouvoir: le manager gère de façon complètement intellectuelle comme si, rationnellement, il faisait le meilleur choix.

Voulez-vous expliquer davantage?

Le contrôle de gestion nous a fait beaucoup de mal. Elle a fait triompher une vision relativement étroite des choses, une vision aussi tournée vers une efficacité à court terme. Peut-être moins à court terme que les Américains mais tout de même aussi. La vision de la rentabilité et de la survie est une vision étroite qui tend à supprimer des possibilités d'innovation et à ne voir que la rentabilité de tous les éléments au moment où on fait l'analyse. C'est donc le «lean» organisation,

dégraissé, amaigri. Et à force d'être «lean», on est exsangue et, finalement, on n'est plus capable de rien faire.

À ce moment-là, vous voulez dire que la réalité n'est pas devenue plus complexe mais nos modèles ne la rejoignent pas.

En France, le style est simpliste et repose sur des bases trop étroites, c'est-à-dire des bases comptables mettant en évidence surtout ce qui se mesure; la capacité à intégrer le qualitatif, les rapports humains n'y sont pas considérés. Je ne veux pas faire de la philosophie et du sentiment, je suis contre cela. C'est pourquoi vous m'avez vu me défendre d'être philosophe parce que tout ça c'est du verbiage; par exemple, quand on vous dit les entreprises ont une âme, je rigole. Ça n'a pas de sens d'aller raconter ça aux grévistes d'Air France. Nous avons à réfléchir sur les faits humains. Les faits humains sont des faits aussi importants que les faits comptables et plus importants en fait parce que ce sont eux qui déterminent les faits comptables. Si Air France est dans une situation qui l'aurait menée à la faillite, si elle était une compagnie privée, et bien c'est simplement que son système d'organisation est épouvantable et il est épouvantable parce que les rapports humains s'y sont développés de façon extraordinairement inefficace. Donc, si vous voulez changer, c'est n'est pas en coupant à tort et à travers. Vous aurez une compagnie plus maigre mais encore plus inefficace.

Quand vous parliez de «lean» tout à l'heure, est-ce que vous faisiez référence à ce qu'on appelle chez nous la «déhiérarchisation», c'est-à-dire la diminution des niveaux hiérarchiques?

Non, c'est n'est pas ça. C'est réduire les effectifs. La «déhiérarchisation» est indispensable, c'est un effort difficile qui doit être organisé avec beaucoup de soins mais qui est

indispensable. On supprime des échelons hiérarchiques pour débureaucratiser. Nous avons fait le travail dans les chemins de fer français la SNCF qui a subi une grève catastrophique en 1986-1987, et nous avons fait un audit sur les conducteurs de train et le système managérial qui en a la charge. Cet audit a permis de montrer les dysfonctions considérables du système illustrant en particulier qu'il ne pouvait pas y avoir de relations efficaces à la base si les échelons opérationnels continuaient d'être complètement stérilisés par les contraintes venant des échelons supérieurs. On a élaboré une réforme qui a consisté à supprimer les deux échelons hiérarchiques clés du système car ils paralysaient la vie, l'activité, la responsabilité, la «liberté» des acteurs; cette réforme est passée sans problème et elle a été efficace. Voilà, on travaille sur les faits et non sur un principe; dire il faut le moins d'échelons hiérarchiques, ça n'a pas de sens. Il faudrait plutôt dire est-ce qu'il y a des échelons hiérarchiques qui paralysent l'action des opérationnels?» Et ça, on en trouve partout.

La vision de la rentabilité et de la survie est une vision étroite qui tend à supprimer des possibilités d'innovation et à ne voir que la rentabilité de tous les éléments au moment où on fait l'analyse.

Vous avez aussi fait référence, tout à l'heure, aux faits humains; vous parliez de qualitatif. Évidemment, on a l'impression qu'on vit dans un monde de mesure où tout doit être mesuré. Comment mettre en évidence des choses qui, de prime abord, sont déconsidérées puisqu'elles ne sont pas plus ou moins mesurables, elles sont qualitatives. Parce qu'aussitôt que vous voulez convaincre un manager, vous lui

amenez les chiffres et ça va le faire comprendre, mais si vous lui amenez des courbes, il saisit mal.

Il ne dira pas que c'est une histoire si on a préparé le terrain. Si vous voulez, le sommet ne voit pas ses pieds, c'est fondamental; mais il est intéressé quand même à ce qui se passe en bas, seulement il contrôle la remontée de sorte que, finalement, il ne remonte pas grand chose. Ne remonte que ce qu'il a envie d'entendre. Alors, on fait des enquêtes d'opinions chiffrées et, à ce moment-là, on a domestiqué le qualitatif mais on sent bien que ce n'est pas ça. Il y avait des enquêtes d'opinions avant la grève des chemins de fer qui disaient que les cheminots, les ouvriers étaient pour l'avancement au mérite et la grève a eu lieu contre l'idée du mérite. L'enquête n'avait pas été si mal faite, tout dépend de la façon dont on pose la question d'une part, et d'autre part de la différence entre ce qu'on pense en général et le comportement réel; le comportement réel c'est ça qui compte, le reste c'est du baratin, c'est de la philosophie bon marché. Quand on a fait remonter ce que disaient réellement les conducteurs de locomotives à la base, ça a changé complètement la vision des patrons. C'est à ce moment seulement, qu'ils se sont trouvés prêts à faire des réformes pour répondre aux problèmes ainsi posés. Donc, ce qu'il faut faire comme intervenant, c'est de faire sortir les problèmes ensuite le quantitatif arrive; il y a des gens qui se «débrouilleront» pour le faire. Nous avions, lors du premier travail, apporté des analyses qualitatives, aucun chiffre n'a été donné en fin de compte: cela a porté sur 85 entretiens seulement pour 20 000 conducteurs et l'état-major. Et bien, ça a été reçu 100 %. Personne n'a mis en question notre constat parce que ça été fait de telle sorte qu'on est revenu immédiatement auprès des gens de la base dans les cinq établissements qu'on avait choisis et les gens nous ont dit c'est ça, nous signons.

La «mode» de la culture organisationnelle, qu'en pensez-vous?

La culture c'est une très très vieille préoccupation, une vieille ligne de réflexion sur la recherche. C'est revenu à plusieurs reprises, comme des lignes de recherche importantes. Le problème c'est d'opérationnaliser cela comme recherche. Il y a eu les travaux américains dans les années 1960 qui ont été faussés par la vision universaliste des Américains qui mesuraient tout pratiquement par rapport aux normes américaines et dont on a fait de la culture en matière de politique, comme en matière de management. Et puis, d'autre part, cela a été étudié par les chercheurs quantitatifs, c'est-à-dire qu'on posait des questions partout, à tout le monde, sur différents thèmes et comme les gens ne comprennent pas la même chose, cela a donné de pauvres résultats. La culture est revenue à la mode sur le concept de culture d'entreprises. C'est un concept intéressant que j'ai analysé dans *L'entreprise à l'écoute*. Quand le système hiérarchique est fort et que les règles ne marchent plus, on découvre que la culture, les valeurs communes font que les gens peuvent se passer de la réglementation et de la hiérarchie. Plus la culture est forte, plus on peut s'en passer. Mais ça donne lieu à d'innombrables malentendus et erreurs pratiques dans la mesure où on voit ça toujours de façon rhétorique. Le patron se pense comme l'animateur responsable de la culture, cette relation entre patron et subalternes, ce sont des discours et les discours sont toujours rejetés par les troupes parce qu'il n'est plus possible, dans le monde moderne avancé, de convaincre les gens avec des discours. Donc, ce système de culture et ces projets d'entreprises ont généralement échoué parce qu'ils n'étaient pas fondés sur beaucoup de sens. Le problème existe; mais il ne faut pas se contenter de dire: les Allemands sont différents, les Français sont différents. Nous avons des comparaisons extraordinaires qui montrent que la dimension culturelle existe

mais n'est pas du tout dominante. On a comparé, par exemple, des services de chirurgie à Lausanne avec des services de chirurgie dans des universités affiliées: le Harvard à Boston et les universités suisses; on a trouvé plus de différences entre les deux services bostoniens qu'entre une organisation suisse et une organisation américaine.

La «déhiérarchisation» est indispensable, c'est un effort difficile qui doit être organisé avec beaucoup de soins mais qui est indispensable. On supprime des échelons hiérarchiques pour débureaucratiser.

Sur le métier de consultation, j'aimerais savoir quelles qualités vous croyez qu'il est nécessaire d'avoir pour être un bon consultant?

Pour répondre assez brièvement, il y a un mouvement qui se fait, qui est absolument indispensable: on passe de plus en plus à l'homme qui donne (de son temps), à l'homme qui écoute et aide en fonction d'une écoute qu'il est seul capable de bien faire parce qu'à l'intérieur de l'organisation, on n'est plus capable d'écouter. Mais l'écouteur ne doit pas se substituer aux responsables. Alors que le consultant traditionnel est un homme de solutions, ce dont nous allons avoir besoin maintenant, ce sont des hommes de problèmes qui savent identifier des problèmes; les solutions, c'est le rôle du responsable dans l'entreprise de les trouver. Mais le consultant peut aider énormément l'entreprise à la fois à voir, à écouter, à éclairer et à offrir des alternatives.

Sur la question des ressources humaines, je pense que vous en parlez dans votre livre *L'entreprise à l'écoute*, on a un peu

l'impression que la sélection des ressources humaines, parce qu'on vit de plus en plus dans un monde de précarités, est comme devenue une fonction moins importante alors que la fonction de formation prend de plus en plus d'importance. Est-ce que c'est éphémère? Est-ce que c'est dû à l'époque ou bien si vous croyez que ces deux fonctions-là demeureront toujours importantes?

Bon, les deux fonctions demeureront toujours importantes, mais il est vrai qu'on fondait tout sur le recrutement qui correspondait à la formation initiale et qui était fortement marqué par elle. On prend quelqu'un sorti d'une bonne école, on regarde ses notes et c'est comme ça qu'on fait le recrutement. C'est absurde, ça ne considère aucunement le potentiel qu'on peut déceler. Comme on sait que tout le monde aime bien porter un masque, on n'a pas confiance et on se trompe. Un rééquilibrage doit se faire dans la mesure où la formation dans l'entreprise et la formation continue du management en dehors de l'entreprise, prennent plus d'importance par rapport à la formation initiale et donc par rapport au recrutement. Le problème c'est de faire sortir les talents qui existent. Là, on a effectivement un changement qu'il faut amorcer, faire sortir les talents qui existent et qui pourraient être révélés par la formation initiale.

D'une part j'aimerais vous demander de parler des nouvelles relations de travail à réinventer, et d'autre part j'aimerais que vous me disiez aussi un mot sur cette difficulté que vient imposer cette nouvelle technologie qui fait réduire les effectifs. Je pense que les gens sont résistants; ils n'ont plus confiance...

Les nouvelles relations de travail sont fondées sur la liberté beaucoup plus grande des personnes. La capacité des gens instruits à

revendiquer au nom de la liberté est une voie qui ébranle presque toutes les organisations. Ça se remarque dans le vocabulaire; tout le vocabulaire d'obéissance est tombé en désuétude. Quelqu'un qui dit «obéissez», «grandeur de la solitude», on sourit! Et donc, les choses doivent changer, non pas par consultation, ni par la participation rhétorique qui ne marche pas, il faut que le management change de rôle, ce qui est particulièrement difficile. C'est ce que j'ai essayé de dire dans *L'entreprise à l'écoute*. D'abord écouter et ensuite apporter quelque chose à partir de cette écoute. Le patron nouveau est devenu un animateur, un «conseil». Le patron doit écouter beaucoup et parler peu. C'est un passage qui est particulièrement difficile à accomplir. Les gens sont prêts à la tâche, plus prêts qu'ils ne l'étaient il y a 20 ou 30 ans, mais ça semble encore difficile.

Les nouvelles relations de travail sont fondées sur la liberté beaucoup plus grande des personnes. La capacité des gens instruits à revendiquer au nom de la liberté est une voie qui ébranle presque toutes les organisations. Ça se remarque dans le vocabulaire; tout le vocabulaire d'obéissance est tombé en désuétude.

Qu'est-ce qu'il faudrait faire selon vous, il faudrait choquer?

Il faut que les gens apprennent dans un sens positif, alors que tout le monde croit qu'on peut apprendre quand on vous fait la leçon dans un sens punitif. Ils n'obéissent plus. Le problème c'est de faire comprendre aux gestionnaires que c'est passionnant d'écouter les gens. Qu'on apprend des tas de choses et qu'on peut trouver des solutions à partir du

moment où on connaît le problème. Ça permet de découvrir qu'on se trompait, que le problème est tout autre que celui prévu. Ça, c'est positif! Nous vivons toujours avec des contradictions, il n'y a pas de mal à ça, mais il y a un problème entre la nécessité d'innover pour survivre et la restriction frileuse, de plus en plus frileuse, devant les menaces pour la compétitivité. Il y a des restructurations absolument fondamentales et des changements qu'on doit faire. Mais, il n'est pas du tout impossible de les faire sans devenir punitif. Vous pouvez garder le moral de vos troupes avec même seulement la moitié du personnel si vraiment ça été préparé à la base, à partir de solutions dans lesquelles les gens voient une certaine ouverture. La sidérurgie française est devenue compétitive en se délestant des deux tiers de son personnel. Et elle a gardé le moral.

Et vous n'avez pas eu de mouvements comme aujourd'hui, tel Air France?

Vous savez, à la fin des années 1970, il y a eu la guerre civile en Lorraine. Après, on ne sait pas comment ça c'est fait, mais les gens ont travaillé beaucoup, ils ont trouvé les solutions et ce qu'ils ont surtout fait, ils ont changé de façon radicale le management et les relations de travail. Ainsi, les gens qui sont restés se sont engagés et ont eu un meilleur moral. Le problème c'est que ce n'est jamais terminé et que maintenant on prévoit de nouvelles révolutions technologiques qui vont passer encore par une diminution de la moitié des effectifs. D'où un risque de panique. Chez Air France, il y avait un très mauvais management. C'était la catastrophe; s'en tireront-ils? Ils ont un nouveau président qui est d'abord un homme remarquable. Je suis sûr qu'il trouvera une réponse mais il faut l'aider à bien écouter.

Notes

1. Malinowski, B., Mead, M. et Lévi-Strauss, C. sont des ethnologues. L'ethnologie vise à comprendre les cultures et sociétés dites primitives.
2. Claude Lévi-Strauss est un ethnologue qu'on appelait Claude L. Strauss lors de ses visites aux États-Unis pour ne pas le confondre avec les commerçants de jeans.
3. Grand professeur américain dans le domaine des sciences sociales, il est surtout connu et reconnu pour ses ouvrages remarquables sur les aspects psycho-sociologiques dans les organisations et les administrations.
4. Doctrine américaine d'anthropologie qui donne plus d'importance à la culture qu'à la nature dans la compréhension du fonctionnement d'une société.

Pour en savoir plus sur Michel Crozier :

Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1964. Livre de poche, 1970.

La société bloquée, Paris, Seuil, 1970. Livre de poche, 1976.

En collaboration avec E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977. Livre de poche, 1980.

État modeste, État moderne, Paris, Fayard, 1987. Livre de poche, Seuil, 1992.

L'entreprise à l'écoute, Interéditions, 1989. Livre de poche, Seuil, 1994.

Résumé des articles

Comment les organisations peuvent-elles gérer le stress au travail?

Richard Pépin, Jacqueline Dionne-Proulx

Dans un contexte économique où la globalisation des marchés, l'innovation technologique et la compétition s'intensifient entre les organisations, les employés voient monter les attentes de l'organisation envers eux et doivent s'ajuster rapidement à toutes sortes de changements dans les conditions, les méthodes et les processus de travail. Ces changements génèrent souvent un stress négatif dont les coûts, qui s'expriment habituellement en termes de problèmes de santé physique et psychologique, d'absentéisme chronique, de roulement élevé des effectifs, et de pertes en productivité, pèsent très lourdement sur les employés, les entreprises et la société en général. Conscients que les ressources humaines constituent un élément-clé de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise, les gestionnaires et les spécialistes en gestion des ressources humaines sont de nos jours très sensibles aux approches de gestion qui permettent de mieux intégrer les besoins des individus au travail et les objectifs de l'organisation. À l'appui des résultats de travaux empiriques récents traitant de la gestion organisationnelle du stress au travail, cet article propose un ensemble cohérent de pratiques de gestion qui permettent de mieux gérer le stress des employés, et d'accroître ainsi la satisfaction et la productivité de ces derniers au travail.

In today's economy, businesses face intensified competition, technological innovation and the globalization of markets. As a result, organizations expect more of their employees, who must adjust rapidly to many kinds of changes in conditions, methods, and processes in the workplace. The stress frequently caused by these changes takes its toll on employees, businesses, and society in general in the form of physical and mental health problems, chronic absenteeism, a high turnover of employees, and loss of productivity. Business managers and specialists in human resource management, well aware that their employees are a key element in maintaining a competitive advantage, are open to managerial approaches which best integrate the needs of individual workers and the goals of the business. Based on recent research in the field, this paper describes a coherent set of administrative practices for better management of employee stress, leading to enhanced employee satisfaction and productivity.

Qui sont les entrepreneurs acadiens?

Egbert McGraw, Yves Robichaud

Cet article présente le profil des propriétaires-dirigeants francophones du Nouveau-Brunswick ainsi que leurs pratiques de gestion. Les auteurs ont réalisé une enquête sur les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion de 259 propriétaires-dirigeants.

Les résultats démontrent que les pratiques de gestion ne diffèrent pas de celles des propriétaires-dirigeants de certaines autres régions du Canada et que la fonction contrôle est la plus utilisée contrairement à la fonction ressource humaine.

This paper presents a profile of French-speaking owner-administrators in New Brunswick and their managerial practices. The authors studied the personal characteristics and management practices of 260 owner-administrators. The results of the study show that managerial practices in this region are no different from various other regions in Canada and that control management is more often used than human resource management.

La réutilisation dans les projets informatiques : une opération rentable pour la BNC

Daniel Desjardins

Les entreprises fonctionnent grâce aux connaissances qu'elles produisent, utilisent et maîtrisent. Dans le cas du développement et de l'entretien des systèmes informatiques, les nouvelles connaissances sont produites grâce à plus de 85 % de connaissances antérieures. Dans un tel contexte, la «réutilisation» des connaissances relatives aux projets antérieurs peut être un facteur important pour augmenter la productivité de l'entreprise. L'auteur propose un survol du concept de réutilisation, plus précisément de la gestion des composantes réutilisables dans les projets informatiques (développement et maintenance des systèmes d'information). De plus, il décrit l'expérience de la réutilisation à la Banque Nationale du Canada (BNC).

Businesses operate on the basis of knowledge that they generate, use, and control. In developing and maintaining computer systems, new information that is produced incorporates 85% of what is already known.

With this in mind, the «reutilization» of information from previous programs can be a major factor in improving the productivity of a business. The author presents an overview of the reutilization concept, looking in particular at data management of reusable components in computer programs dealing with development and maintenance of information systems. He then describes the National Bank of Canada's experiments in reutilization.

Comment intégrer l'éthique dans la culture de votre entreprise?

Micheline Bolduc, Donald G. Wayland

Après avoir démontré l'omniprésence des dilemmes éthiques auxquels les cadres contemporains sont confrontés, les auteurs proposent une démarche en quatre étapes qui débouche sur la rédaction et la mise en vigueur d'un code d'éthique en bonne et due forme. Conscients du fait qu'un code d'éthique constitue un cadre de réflexion, de décision et d'action, ils mettent en garde les décideurs qui croient que celui-ci contribuera inexorablement à changer du jour au lendemain le comportement des différentes catégories de personnel qui y sont assujetties. Néanmoins, ils croient qu'un code d'éthique clarifie les politiques de l'entreprise, réduit l'ambiguïté et favorise une meilleure compréhension des attentes des cadres-dirigeants face à leur personnel.

The co-authors point out that executives today confront ethical dilemmas in every aspect of business; they then propose a four-step plan to prepare and bring into effect a well-thought-out written code. Conscious of the fact that a code of ethics simply provides a framework for reflection, decision-making and action, the authors point out to those in decision-making roles that such a code does not necessarily mean an inevitable change in the behaviour of different groups of person-

nel to whom the code applies. Nonetheless, they think that a code of ethics clarifies the policies of a business, reduces ambiguity, and helps employees to better understand what management expects from them.

L'implantation des orientations stratégiques, un défi de taille

Robert J. Gravel

Depuis une décennie, la planification stratégique est devenue l'outil privilégié des gens travaillant en administration publique. Le grand nombre de publications sur le sujet est sûrement un indice quant à la popularité de cette façon de planifier à long terme. Toutefois, l'instauration d'un exercice de planification stratégique demeure une décision lourde de conséquences en temps et en énergie. D'un point de vue pratique, l'objectif de la présente recherche est de cerner les difficultés qui apparaissent lors de la mise en oeuvre et du suivi d'un exercice de planification stratégique dans des centres hospitaliers et des municipalités.

In the last decade, strategic planning has become the preferred tool of people working in public administration. The large number of publications on the subject are a clear indication of the popularity of this method of long-term planning. However, implementing strategic planning is a serious decision of some consequence in terms of time and energy. The aim of this research is to define the practical problems that have surfaced in hospitals and municipalities in the process of implementing and following up on their strategic plans.

Le Bureau international du Travail développe l'esprit d'entreprise à l'échelle mondiale

Jean Robidoux

L'Organisation internationale du Travail est

un important organisme dédié au bien-être social et économique des peuples du monde. Bien que les activités fondamentales de l'OIT soient traditionnellement associées à l'élaboration et à la mise en place de normes internationales de travail, cet organisme est également très actif dans une centaine de pays qui bénéficient de programmes de coopération technique très diversifiés mis en place par l'OIT. Le département Entreprise a été créé en 1991 par l'OIT pour mettre au point et pour coordonner plusieurs programmes destinés à favoriser l'émergence des PME, promouvoir l'entrepreneuriat et appuyer le développement des coopératives. La nature ainsi que l'envergure des activités du Département sont inventoriées et analysées.

The International Labour Organization (ILO) is a large agency dedicated to the social and economic well-being of people the world over. Although the primary function of the ILO has always been to develop and implement international work standards, the agency has also been very active in bringing highly diversified programs in technical cooperation to about a hundred countries. The Business Enterprise Department was created in 1991 by the ILO to establish and coordinate a number of programs to help small businesses to get started, to promote entrepreneurship, and to encourage the development of cooperatives. This paper lists and analyzes the nature and scope of the activities of the Department.

Les technologies de l'information, arsenal stratégique de la petite entreprise latino-américaine

Richard-Marc Lacasse

Ce texte s'articulera en quatre volets : premièrement, une brève description de la situation de la micro-entreprise en Amérique du Nord; deuxièmement, une mégatendance dégagée à partir du développement effréné de la technologie de l'information; troisièmement,

l'évaluation du rôle de la mégatendance pour les pays en voie de développement (Amérique latine); et enfin, une réflexion sur la nécessité d'une gestion stratégique de la culture technologique au sein de la petite entreprise dans ces mêmes pays. Plus spécifiquement, le rôle de la mégatendance sera présenté sous l'angle des éventuels obstacles rencontrés par les technologies de l'information, en fonction des menaces et du potentiel qu'elles représentent pour les occasions d'affaires.

This paper is presented in four sections: the first is a brief description of the situation of small businesses in North America; the second describes a megatrend coming out of the headlong development in information technology; the third is an assessment of the effect of the megatrend on developing countries such as Latin America; and the fourth, some thoughts on the necessity for strategic management of the technology culture within small businesses in these countries. More specifically, the effect of the megatrend is presented in relation to obstacles that will eventually be encountered by information technology and in relation to the threat and the potential that it represents for business opportunities.

Biographie des auteurs

MICHELINE BOLDUC détient un MBA de l'Université Laval. Elle est présentement responsable du programme de formation du personnel et coordonnatrice du programme d'amélioration continue à la ville de Cap-Rouge.

ANDRÉ BRIAND, Ph. D., est professeur en management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a oeuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et sur les aspects humains des organisations, particulièrement ses liens avec les innovations tant technologiques qu'organisationnelles.

DANIEL DESJARDINS détient un B.Sc.A. et une M.Sc.A. en Informatique de gestion de l'Université du Québec à Montréal. Il complète actuellement un doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier II (France). Ses recherches portent sur la gestion de l'intégration de la réutilisation dans les projets informatiques. Il a accumulé 10 ans d'expérience comme analyste, chargé de projets et conseiller en informatique.

JACQUELINE DIONNE-PROULX est professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle détient un doctorat en relations industrielles de l'Université Laval. La gestion du stress et de la santé et sécurité au travail constitue son principal champ d'intérêt.

PAUL-A. FORTIN, Ph. D., est président-directeur général de la Fondation de l'Entrepreneurship. Fondateur de deux PME, directeur général de cégep, président d'un Conseil régional de développement, membre de conseils d'administration, directeur général adjoint à l'OPDQ : toutes ces activités professionnelles l'ont mené au poste qu'il occupe aujourd'hui. Il s'est donné comme mission ultime de rassembler tous les bâtisseurs du Québec.

ROBERT J. GRAVEL est ingénieur civil, gradué de l'Université Laval. Il détient une Maîtrise en planification urbaine et régionale de l'Université de Toronto ainsi qu'une Maîtrise en administration publique de l'Université Southern California. Il a obtenu un Doctorat en géographie humaine de l'Université de Paris I - Sorbonne. Il est professeur à l'École nationale d'administration publique de l'Université du Québec, directeur du programme de maîtrise en analyse et gestion urbaines (ÉNAP-INRS-UQAM) et conseiller municipal de la ville de Sillery.

RICHARD LACASSE, D. ès sciences (Nice-Sophia-Anapolis), est professeur d'entrepreneurship et d'innovation à l'UQAR. Il effectue présentement une recherche sur le potentiel qu'offrent les technologies de l'information aux micro-entreprises latino-américaines. Parmi ses autres activités professionnelles, notons qu'il est conseiller en prospective auprès de la

Banque interaméricaine de développement, membre fondateur du *International Program for the Technology Management and Entrepreneurship* et expert-conseil auprès des pays andins sur le développement des technologies de l'information.

EGBERT McGRAW, PH.D., est professeur au département de comptabilité de l'Université de Moncton. Avant d'enseigner à l'université, le professeur McGraw a travaillé à la Banque fédérale de développement et fut aussi directeur d'une compagnie de développement immobilier. Ses recherches portent principalement sur l'entrepreneurs-ship, la responsabilité sociale des entreprises ainsi que sur l'impact économique des normes comptables.

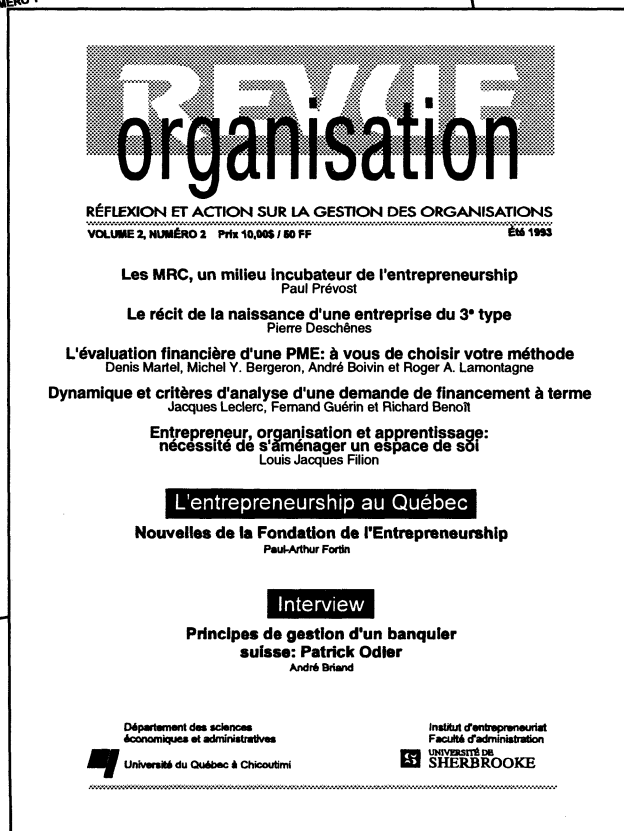
RICHARD PÉPIN est professeur de comportement organisationnel à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est détenteur d'un doctorat en éducation (administration scolaire) de l'Université de Montréal. Ses principaux champs d'intérêt touchent la motivation au travail, la gestion du stress, le changement et le développement organisationnels.

YVES ROBICHAUD CGA, est professeur adjoint à l'Université Laurentienne de Sudbury. Ses recherches portent sur les pratiques de management, les réseaux dans les PME et le développement économique local.

JEAN ROBIDOUX, MBA, est professeur titulaire en management à l'Université de Sherbrooke. Son enseignement est orienté vers l'identification de secteurs porteurs pour les années 2000, la création d'entreprises à potentiel de croissance accéléré ainsi que les PME innovatrices tant à l'échelle nationale qu'internationale. Auteur de «Les crises administratives, dans les PME en croissance», ainsi que de plus de 40 autres publications, le professeur s'intéresse à l'essor de la discipline entrepreneuriale en milieu universitaire. Il recevait, en 1992, le Mérite Estrien dé-

cerné par le journal *La Tribune*.

DONALD G. WAYLAND, Ph.D., possède un doctorat en administration de l'University of New South Wales (Australie). Professeur titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, ses intérêts de recherche portent principalement sur la responsabilité sociale de l'entreprise privée et l'éthique en milieu de travail. Il est l'auteur de plusieurs articles sur les pratiques managériales, la responsabilité sociale et l'éthique.



Une publication conjointe du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Institut d'entrepreneuriat de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke

Toute correspondance doit être adressée à :
Monsieur le Directeur,
Revue Organisation
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec), Canada
G7H 2B1
téléphone : (418) 545-5305
télécopieur : (418) 545-5012

POUR VOUS ABONNER OU POUR OBTENIR DES PARUTIONS ANTÉRIEURES

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**

- ☐ **Abonnement individuel (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 30 \$
- ☐ **Abonnement institutionnel (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 75 \$
- ☐ **Abonnement hors Canada (deux ans)**
• 4 numéros réguliers 100 \$
- ☐ **Parutions antérieures**
• 10 \$ la copie Volume :
Numéro :
Nombre de copies :

Nom :

Adresse :

.....

.....

Institution :

Téléphone : ()

Télécopieur : ()

**NE PAS ENVOYER DE CHÈQUE,
NOUS VOUS FACTURERONS.
(TOUTES TAXES INCLUSES)**

Déjà parus

AUTOMNE 1991 VOLUME 1, NUMÉRO 1

La consultation: dix défis pour les années 90
Jacques Grisé et René Houle

La planification stratégique, un outil de gestion pour les PME face au libre-échange canado-américain
Michel Gaudreault

Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise

ÉTÉ 1992 VOLUME 1, NUMÉRO 2

La consultation: stratégies pour les années 1990
René Houle et Jacques Grisé

L'éthique au service de la décision technologique
J. Nicolas Kaufmann

Les

AUTOMNE 1992 VOLUME 2, NUMÉRO 1

Le management des technologies, six conditions de succès
Josée Morin et Jacques Grisé

La prise de décision: être rationnel ou raisonnable?
Luc Robitaille

L'entrepreneuriat beauceron: les ingrédients du succès
Mario Carrier et André Billette

Il est impératif de développer une culture intégrée en éducation
Jean-Marie Toulouse

ÉTÉ 1993 VOLUME 2, NUMÉRO 2

Les MRC, un milieu incubateur de l'entrepreneurship
Paul Prévost

Le récit de la naissance d'une entreprise du 3^e type
Pierre Deschênes

L'évaluation financière d'une PME: à vous de choisir votre méthode
Denis Martel, Michel Y. Bergeron, André Boivin et Roger A. Lamontagne

Dynamique et critères d'analyse d'une demande de financement à terme
Jacques Leclerc, Fernand Guérin et Richard Benoît

HIVER 1994 VOLUME 3, NUMÉRO 1

L'art d'apprendre à danser avec les loups ou la consultation en gestion auprès de la PME
Alain J. Godbout

Comment réussir la gestion des cercles de qualité
Jacques Grisé, Ola Jirari

Réflexion sur la contribution de l'entrepreneurship à l'«employabilité»
Paul-Arthur Fortin

La PME, copie conforme de son fondateur
Michel Coupal

Entrepreneur, organisation et apprentissage: nécessité de s'aménager un espace de soi
Louis Jacques Filion